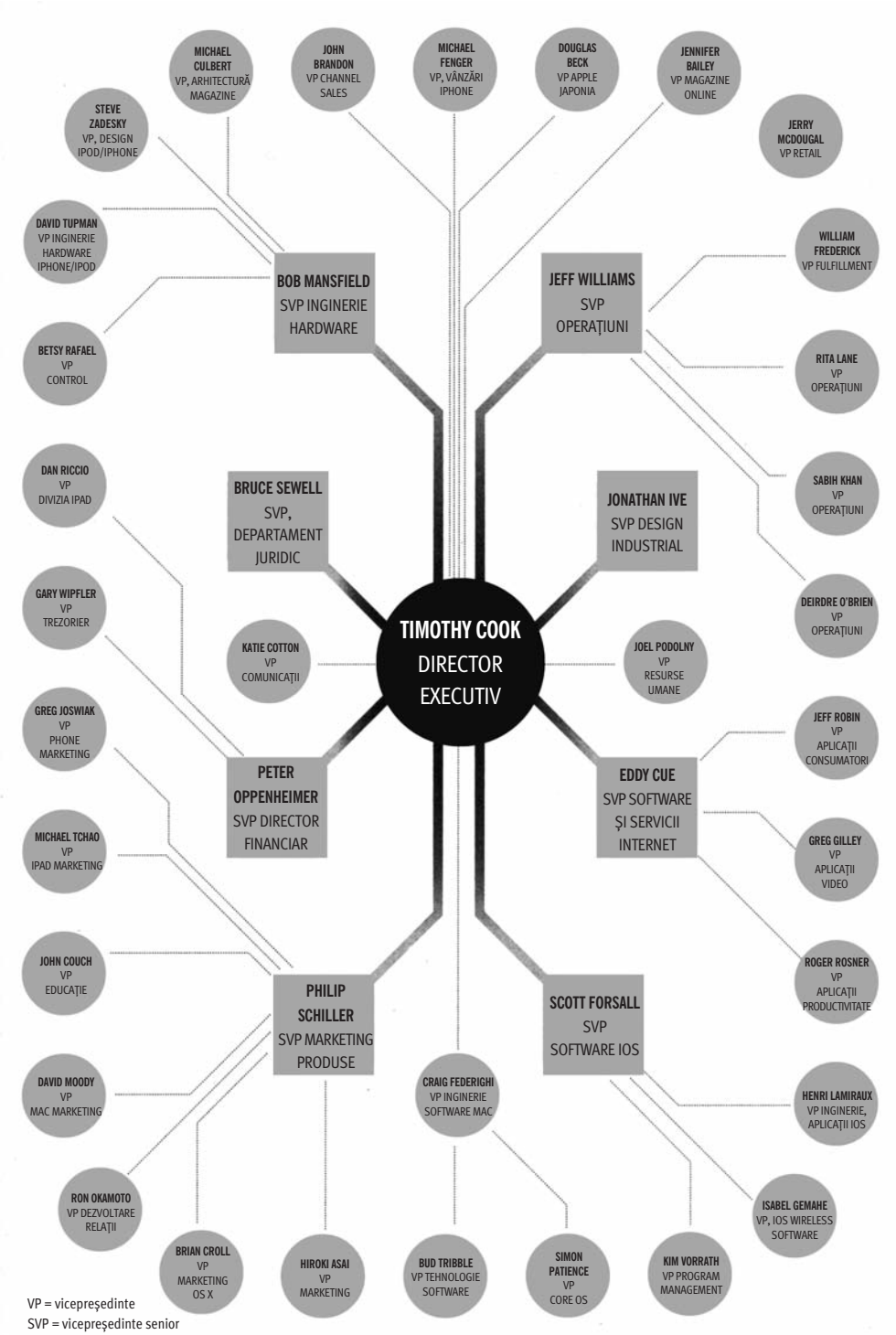
NUCLEUL APPLE

O organigramă neconvențională pentru o organizație neconvențională. Președintele consiliului de administrație, Tim Cook, se află în centrul ei, iar structura de comandă este doar unul dintre aspectele prin care Apple se deosebește de alte corporații. Această organigramă, conceptualizată de graficianul David Foster, are la bază cunoștințele autorului, plus informațiile, limitate, pe care Apple le-a dat publicității.



VP = vicepreședinte
SVP = vicepreședinte senior
IOS = Internetworking Operating System

1

UN NOU TIP DE LEADERSHIP

Pe 24 august 2011, ziua în care a demisionat din funcția de director executiv al Apple, Steve Jobs a participat la o ședință a consiliului director. Era grav bolnav și ajunsese la concluzia că a venit timpul să renunțe la postul deținut. În aceeași zi a devenit președintele consiliului de administrație, oferindu-le angajaților, clienților și investitorilor Apple speranța că va continua să exercite o influență asupra companiei și să fie implicat în activitățile ei.

Jobs iubea în primul rând produsele. Deși venise în ziua aceea pentru a le spune personal directorilor că se retrage, știa că va putea să vadă și ultimele reușite ale Apple. Și într-adevăr, mai erau doar câteva săptămâni până la lansarea celui mai nou iPhone, gadget care pentru prima dată avea să includă Siri, un software asistent personal de tip inteligență artificială. La fel ca HAL, computerul din filmul lui Stanley Kubrick *Odiseea spațială 2001*, Siri răspundea la întrebări.

Dialoga cu deținătorul său. Începea să împlinească astfel una dintre promisiunile revoluției în domeniul computerelor, la declanșarea căreia contribuise Steve Jobs cu douăzeci și cinci de ani înainte, aceea de a controla puterea informatică pentru a îmbunătăți viața umană.

Scott Forstall, directorul departamentului software, demonstra modul de funcționare a lui Siri în fața comitetului director, când a fost întrerupt.

– Dă-mi mie telefonul, i-a cerut Jobs, indicând astfel că vrea să încerce singur noua tehnologie a asistentului personal.

Forstall, care lucrase întreaga sa carieră pentru Jobs, mai întâi la NeXT și apoi la Apple, ezită. Era un inginer care avea flerul teatral, ambiția, charisma și inteligența brută care îl caracterizau și pe șeful lui. Dar ezitarea lui avea un motiv serios: atractivitatea lui Siri era dată de faptul că asistentul „învăța", cu timpul, vocea stăpânului său, adaptându-se la caracteristicile ei și deprinzându-i detaliile de ordin personal. Era ca o mănușă de baseball mulată pe mâna proprietarului ei, iar asistentul telefonului în cauză îl cunoștea pe Forstall. Așa se face că, din varii motive – cunoscuta iritabilitate a lui Jobs, încărcătura emoțională a zilei, stresul de a oferi un produs încă nefinalizat atât de aproape de data lui de lansare – Forstall ezita să-i dea telefonul lui Jobs.

– Ai grijă, îi spuse el omului pentru care prudența era un cuvânt necunoscut. L-am cam obișnuit cu vocea mea.

Ca de obicei, Jobs nu era dispus să accepte un refuz.

– Dă-mi telefonul, repetă el, iar Forstall ocoli masa de consiliu și-i întinse aparatul.

Jobs, care supraveghease preluarea tinerei companii ce inventase tehnologia Siri, bătu de vreo două ori cu degetul în telefon, după care afișă un aer filozofic și întrebă:

– Ești bărbat sau femeie?

Siri răspunse:

– Nu mi-a fost atribuit un gen, domnule.

În încăpere se auziră câteva râsete și, o dată cu ele, se făcu simțit un sentiment de ușurare.

Chestiunea identității de gen a lui Siri prilejuise un moment de destindere în cadrul unei întruniri dificile a consiliului, dar când Jobs puse mâna pe prototipul iPhone, Forstall simți un zvâcnet de anxietate.

Scena ilustrează multe dintre principiile datorită cărora Apple a devenit un succes, fiind totodată diferită de majoritatea companiilor considerate modele de management reușit. O firmă uriașă își concentrase „crema" forței de muncă asupra unui singur produs. Acesta fusese dezvoltat în cel mai strict secret, iar designul și tehnica sa reflectau un accent pus în mod obsesiv pe detaliu. La vedere, pentru ultima dată, era și un tip diferit de director executiv, unul care afișa trăsături de personalitate – narcisism, indiferență față de simțirile celorlalți, fire capricioasă – cărora societatea le atribuie de obicei un caracter negativ. Dar așa să fie oare? Fiindcă modul în care acționează firma Apple și felul în care directorii ei o administrează contrazic ani întregi de știință economică și managerială, ridicând o întrebare stringentă: este succesul Apple o reușită unică, sau e un exemplu pe care restul lumii afacerilor ar trebui să-l emuleze?

Nu e deloc nepotrivit faptul că ultimul act oficial al lui Jobs a fost analizarea unui iPhone, ținând seama că reinventarea și dominația pe care Apple o exercitase cu patru ani înainte pe piața telefoanelor inteligente demonstrase atuurile ieșite din comun ale lui Jobs și ale companiei sale. Pentru lansarea iPhone-ului, în 2007, Jobs întorsese firma cu susul în joc.

Pentru el, iPhone era un gadget revoluționar, care îmbina utilitatea unui smartphone și capacitățile de stocare și redare a muzicii caracteristice unui iPod. De parcă îngemănarea acestor două invenții nu ar fi constituit o provocare suficientă, la ea se adăugase o presiune suplimentară: noul dispozitiv trebuia să aibă un aspect „de fițe", o interfață prietenoasă cu utilizatorul și o „găselniță" (ecran din sticlă tactil, cumva?)

Echipa care se ocupa la vremea aceea de iPhone era deja suprasolicitată. Simpla sa existență punea o presiune considerabilă pe restul companiei. Apelurile la alte grupuri din cadrul Apple, cel de dezvoltare software pentru Macintosh în primul rând, impusese abandonarea altor proiecte; ultima versiune a sistemului de operare pentru Mac era întârziată fiindcă inginerii care îi scriau codul fuseseră mutați în echipa iPhone. Printre angajații care nu fuseseră aleși pentru noul proiect clocoteau resentimentele, fiindcă deodată ecusoanele lor electronice nu mai erau funcționale în zonele închise, rezervate pentru dezvoltarea iPhone. Toate produsele Apple sunt create egale; dar unele sunt mai egale decât altele.

Fusese formată astfel o elită în cadrul elitei, iar presiunea de a finaliza lucrul la iPhone semăna cu o mobilizare generală pentru război. Pe măsură ce se apropia data de lansare, inginerii începuseră să folosească o macabră terminologie militară pentru a descrie respectiva etapă a procesului de dezvoltare: marșul spre moarte.

Nu se întâmplă des ca un director să le ceară celor mai talentați angajați ai săi să lucreze inclusiv de sărbători și să se aștepte ca ei să răspundă pozitiv – așa cum făcuse Jobs an de an, dat fiind că expoziția anuală Macworld era organizată la scurt timp după 1 ianuarie. Dar pentru angajații Apple, Jobs era aproape un zeu. El fondase compania în 1976, împreună cu

amicul său, Stephen Wozniak. Se aflase apoi în avangarda dezvoltării computerului Mac la începutul anilor 1980, demisionase dezgustat în 1985 când directorul executiv pe care el însuși îl alesese pentru a conduce compania îi restrânsese autoritatea, și revenise triumfător în 1997, salvând firma asediată. Aproape un deceniu mai târziu, Apple era cea mai strălucitoare stea din constelația companiilor profilate pe tehnologie de uz personal, farul călăuzitor fiind, incontestabil, Steve Jobs.

Chiar și în zilele în care nu străbătea culoarele sediului Apple, Jobs era o prezență vizibilă. Firește, biroul său din clădirea 1 Infinite Loop era teren interzis pentru majoritatea angajaților; totuși, el era permanent prezent în viața companiei. Toți angajații îl puteau vedea la bufetul firmei, de obicei vorbind cu șeful departamentului design și un veritabil alter ego al său, Jonathan Ive. La fel de bine îl puteau zări străbătând campusul și îi vedeau mașina parcată în fața clădirii IL-1. Îi urmăreau prezentările cu același interes ca publicul general, ca să poată înțelege încotro se îndreaptă compania. Poate că era inabordabil și poate că angajații de rând nu participau niciodată la o întrunire cu el, dar toți erau convinși că, indiferent la ce ar fi lucrat, rezultatul muncii lor avea să fie văzut de „Steve". Fiindcă totul ajungea la el, iar amprentele lui erau vizibile pe tot ce făcea Apple.

În ajunul lansării primului iPhone, Jobs era în culmea capacităților și abilităților sale, aflându-se la conducerea jocului. După toate aparențele, învinsese cancerul, supraviețuind după îndepărtarea unei tumori maligne la pancreas, cu doi ani în urmă. Vorbise foarte puțin despre boala lui, dezvăluind doar că nu era tipul de cancer pancreatic obișnuit, cu o evoluție rapidă, urmată de deces. În hainele sale de fiecare zi – pulover negru cu guler rulat, blugi Levi's, ciorapi închiși la

culoare, pantofi spirt New Balance și ochelari rotunzi, în stilul anilor 1960, Jobs era robust și atletic, cu barba grizonantă doar o idee stufoasă. Împlinise jumătate de veac cu doi ani în urmă și era în plină efervescență energetică. Apple rescrisese istoria muzicii cu ale sale iPod și iTunes. Store. În anul acela Jobs vânduse un alt proiect al său, Pixar, către Disney pentru suma de 7,5 miliarde de dolari, devenind astfel cel mai important acționar al celebrei companii de divertisment, membru a consiliului director și multimiliardar.

Jobs putea privi în viitor mai bine decât oricine altcineva din domeniul tehnologic. Dar acum, patru ani mai târziu după tot ce realizase Apple între primul iPhone și noul model pe care îl ținea în mână, Jobs se abținu să-i pună lui Siri acea întrebare existențială despre care știa că, oricât de importantă era, depășea în mod cert limitele inteligenței sale artificiale: „Ce va deveni Apple după ce eu nu voi mai fi?“

Marșul spre moarte care dusese spre lansarea iPhone decursese ca la carte – ca la cartea Apple: favoriții erau pe primul plan, resurse esențiale fuseseră dirijate spre produsul care captase interesul directorului, programul de lucru era infernal, însă toată lumea simțea cât de importantă este activitatea. Ar fi putut oare o altă companie cu vânzări anuale de 108 miliard ed e dolari să fi reușit același lucru în același interval de timp? Probabil că nu, dacă nu cumva ar fi avut și ea un director care credea că oate schimba lumea și că firma lui era în stare să „lase o urmă în univers“.

După moartea sa, survenită la vârsta de cincizeci și șase de ani, pe 5 octombrie 2011, Steve Jobs a fost pe drept celebrat pentru extraordinara sa contribuție la restructurarea unui mare număr de domenii industriale. Fiindcă, la urma urmei,

a revoluționat nu mai puțin de patru: computere, muzică (prin iPod și iTunes Store), film (prin Pixar, pionier în domeniul animației computerizate) și comunicații (grație iPhone). După ce contribuise, în tinerețe, la conturarea industriei computerelor, era acum pe cale să-l aducă în scenă pe succesorul ei. Cu câteva luni înainte de moartea sa, la lansarea triumfătoare a celui de-al doilea iPad Apple, Jobs declarase că a început era „post-PC“, ceea ce însemna că tehnologia informatică nu avea să mai fie limitată la desktopuri și laptopuri. Iar Apple era o companie ale cărei produse deveniseră celebre în toată lumea, dar ale cărei metode era strict secrete.

Dacă ar fi fost mai bine înțeleasă, firma ar fi fost percepută de admiratorii și de adversarii ei deopotrivă ca o uriașă îngrengătură de contradicții, o companie cu metode ce contravin principiilor după care a funcționat activitatea managerială vreme de decenii. De parcă Apple n-ar fi acordat nici o atenție materiei predate în școlile economice. Și adevărul e că nici nu acordă.

Apple ține la secretele ei într-o epocă în care cuvântul de ordine în lumea afacerilor este transparența. Departe de a dispune de o amplă putere de decizie, angajații ei operează într-o bandă îngustă de responsabilitate. Jobs este renumit pentru sfatul pe care l-a dat în 2005, la absolvire, studenților de la Stanford: „nu lăsați ca zgomotul opiniilor celorlalți să vă înăbușe glasul interior, voicea inimii și a intuiției.“ Și totuși, de la angajații Apple se așteaptă să respecte ordinele primite, nu să aibă opinii. Managerii buni deleagă sarcinile – așa am fost învățați. Dar directorul Apple era un micro-manager în toată puterea cuvântului, de la faptul că aproba fiecare clip publicitar al companiei până la acela că decidea cine participa la întrevederile strict secrete, organizate în afara sediului, și cine nu.

Și mai există un element mult îndrăgit de reprezentanții managementului modern, de care Apple nu ține seama; compania lasă în mod frecvent „bani pe masă“ într-o perioadă în care profitul e rege, iar câștigurile exercită o atracție tiranică asupra celorlalte firme listate pe piață. De fapt, Apple demonstrează un interes redus pentru ce se întâmplă pe Wall Street, aparent considerându-i pe investitori iritanți în cel mai rău caz sau, în cel mai bun, un rău necesar. Compania năzuiește să-și păstreze energia unei tinere firme în devenire, înmtr-o vreme în care firme odinioară de top (Microsoft, Yahoo!, AOL și chiar Cisco sunt doar câteva în acest sens) constată că rigidizarea este un inevitabil efect secundar al dezvoltării.

Apple nu este nici măcar un loc plăcut în care să lucrezi, în această epocă în care firmele se întrec cu miile pentru a fi listate în clasamentul anual al celor mai dezirabile companii, real,izat de revista *Forbes*. Și totuși, fără îndoială, Apple se descurcă bine. De fapt, nu s-a descurcat deloc rău de când Steve Jobs s-a întors la Cupertino, în 1997. În ultima jumătate a anului 2011, Apple și ExxonMobil au concurat pentru poziția de cea mai mare companie din punct de vedere al capitalizării de piață.

Dacă Apple se pricepe atât de bine la ceea ce face, cum anume o face? Mediul de lucru al Google a izbutit să pătrundă în cultura populară. „Hei, pot să mă duc la muncă-n pijama, să mănânc cereale cu surprize și să mă-ntrec cu ceilalți ingineri la jocuri video – phiii!“ Și totuși, puțini sunt aleșii care știu ce se întâmplă la Apple atunci când camerele video nu sunt îndreptate spre vreunul dintre directorii care fac o demonstrație bine și îndelung repetată înainte, la o lansare de produs.

Dar, așa vrea Apple. Și în ceea ce o privește, subiectul modului în care funcționează cu adevărat este tabu. În particular, directorii se referă la el numindu-l rețeta pentru „sosul secret“

al Apple. Tim Cook, mult timp șeful departamentului de operațiuni, care a devenit director executiv în august 2011, cu șase săptămâni înainte de decesul lui Steve Jobs, a abordat subiectul în mod public la un moment dat. „Asta face parte din magia Apple“, a spus el când un analist de pe Wall Street l-a rugat să comenteze pe marginea procesului de planificare al companiei. „și nu vreau să dezvălui nimănui această magie, fiindcă nu vreau să fie copiată.“

Cât despre gadgeturile Apple, oricât sunt ele de îndrăgite și de admirate, puțini sunt cei care înțeleg modul în care firma le concepe și le promovează. Pentru acest lucru trebuie înțelese mai întâi procesele de bază din cadrul companiei: felul în care sunt exercitate funcțiile de conducere, cel în care sunt „asmuțite“ una împotriva celeilalte echipele tehnologice concurente și abordarea ei de tip unic – sau mai degrabă lipsa unei abărdări în privința dezvoltării carierelor. În vreme ce mulți dintre angajații din eșaloanele de mijloc trudesc ani de-a rândul în exact același post – iată o altă deosebire față de restul corporațiilor cu structură ierarhică verticală – câțiva „locotenenți“ de încredere s-au ridicat pentru a deveni liderii de mâine ai companiei.

Cartea de față se constituie într-o încercare de a pătrunde în lumea închisă a celor de la Apple și de a-i descifra sistemele secrete, pentru ca viitorii întreprinzători, managerii curioși, rivalii invidioși și cei care visează să transforme ideile în invenții să poată înțelege procesele și obișnuințele de lucru din cadrul companiei. Dacă modelul Apple ar putea fi imitat – subliniem, *dacă* – cine oare nu ar vrea să încerce? Pentru a reuși în această miciune deloc ușoară, puncul de plecare logic ar fi Steve Jobs. Cu toată că el s-a stins în 2011 în reședința sa din Palo Alto, spiritul său va continua să anime Apple Inc.

ani buni de acum înainte. Ca să înțelegem cum funcționează Apple, trebuie să vedem prin ce anume stilul lui Jobs s-a constituit într-o renegare a ceea ce știința convențională susține că ar trebui să fie un director executiv.

Steven Paul Jobs a schimbat lumea, deși a fost chintesența „băiatului bun din sat". Într-un paradox ca atâtea altele din compania sa, Jobs a fost un estet urban care a dus o viață de rezident înrăit de suburbie. Afișa un dispreț evident pentru marile centre comerciale, și totuși și-a deschis primul magazin al companiei într-un mall; a venit cu mașina la lucru în fiecare zi a vieții, fiind prototipul navetistului care se simte mai confortabil pe autostradă decât în centrul orașului.

Steve Jobs s-a născut în San Francisco în 1955. Părinții lui adoptivi s-au mutat mai întâi în Mountain View și apoi în Los Altos – ambele mici orașe în zona care se numea la vremea aceea Santa Clara Valley. A urmat cursurile liceului în Cupertino, un orășel apropiat, de unde – din unele puncte de vedere – nici n-a mai plecat vreodată. S-a îndepărtat doar pentru scurte perioade de fâșia de teren arid și însorit cuprinsă între San Francisco și San Jose, o regiune în care tot mai multe firme din domeniul tehnologiei militare luau treptat locul livezilor de pruni și caiși pe care le știa Jobs din anii copilăriei. Pentru scurt timp a fost student la Reed College din Oregon, un campus liberal, în care spiritul anilor '60 a persistat în bună parte din deceniul următor. Pentru o vreme s-a mutat la firma unui prieten, în Oregon, dar când a început să aibă nevoie de bani s-a întors acasă și s-a angajat la firma Atari. În acei ani de început a îmbrățișat un vegetarianism strict, a urmat un curs de caligrafie – dovadă timpurie a obsesiei sale de o viață pentru design – și a încercat să se regăsească pe sine însuși în

India. Ulterior și-a cumpărat un apartament în exclusivistul ansamblu rezidențial San Remo din New York, cu priveliște spre Central Park. Dar înclinația sa spre clădirile fără pretenții și spre întregprinzătorii care înființau companii în ele s-a dovedit prea puternică. Jobs nu a locuit niciodată în Upper West Side.

Un adept entuziast al ceea ce avea să devină cunoscut ca Silicon Valley, Jobs punea la îndoială judecata acelor întreprinzători care susțineau să-și continue cariera sau să înființeze companii oriunde altundeva. În 1999, când începuse operațiunea de reîntinerire a Apple, l-a ironizat pe fostul director Disney Jeff Jordan fiindcă absolvise cursurile Universității Stanford, „în epicentrul antreprenoriatului", și apoi părăsise orașul pentru a ocupa diverse posturi. Un deceniu mai târziu, când s-au întâlnit pentru a pune la punct afacerea, Andy Miller, director executiv și co-fondator al Quattro Wireless, o companie publicitară pentru telefoanelemob ile pe care Apple a cumpărat-o și a cărei tehnologie a devenit ulterior iAd, discuta pe teme geografice cu Jobs.

– Compania ta e în Waltham, spusese Jobs, rostind greșit numele orașului din Massachusetts în care își avea sediul firma Quattro.

Miller încercase să-l corecteze, însă Jobs i-o retezase scurt:

– Nu-mi pasă. Tu știi ce-i în Waltham? întrebase el, pronunțând numele tot greșit. Absolut nimic!

Ceilalți titani ai industriei informatice migrau spre locul în care se născuse Jobs. Andy Grove de la Intel era originar din Ungaria, iar co-fondatorul Oracle Larry Ellison, din Chicago. Larry Page și Sergey Brin, de la Google, veniseră din Michigan, respectiv din Rusia. Mark Zuckerberg, cel mai recent superstar din Silicon Valley la moartea lui Jobs, se născuse într-o

suburbie a New Yorkului și fondase Facebook într-o cameră de cămin de la Harvard. Toți căutaseră acea Silicon Valley pe care Steve Jobs o încorporase în însăși ființa lui la o vârstă tânără. Îi plăcea să povestească tuturor cum îi telefonase vecinului său, William Hewlett, ca să-i ceară câteva componente pentru un dispozitiv pe care îl construia, un „contor de frecvență". Avea treisprezece ani pe atunci. Hewlett, co-fondator al companiei Hewlett-Packard, prima firmă din Silicon Valley care își începuse activitatea într-un garaj, i-a dat piesele cerute – și un job de vară.

Chiar dacă era parte integrantă din Silicon Valley, Steve Jobs nu se încadra întotdeauna în stereotipurile ei. Era priceput în domeniul tehnologiei, dar îi lipsea pregătirea universitară de inginer. Era suficient de „tocilar" pentru a-și pierde vremea la Homebrew Computer Club împreună cu prietenul lui, Steve Wozniak, personificarea unui maniac al computerelor din anii 1970. Dar Jobs era un tip precoce: încrezător în preajma femeilor, elegant îmbrăcat o dată ce a prins ceva cheag (înainte de a începe să poarte aceleași haine zi după zi), un afacerist abil și pretențios. Era tot ce nu erau inginerii, și totuși le înțelegea tehnologia suficient de bine pentru a le spune ce produse să conceapă pentru clienții care aveau să devină clienții *lui*.

Istoria Apple a început în 1976, când Wozniak a produs Apple I. Jobs și-a dat seama că exista totuși o piață mai largă pentru mașinăria pe care „Woz" o crease în primul rând pentru a-i impresiona pe amicii lui de la club. Apple II, lansat în 1977, s-a vndut atât de rapid, încât acțiunile Apple au fost listate pe bursa Nasdaq în 1980, iar cei doi tineri fondatori ai săi au devenit milionari. Pe măsură ce Apple s-a dezvoltat, Woz și-a pierdut interesul, astfel că Jobs a preluat controlul asupra

companiei. A angajat persoane mai vârstnice, inclusiv lucrători experimentați din Silicon Valley precum Mike Markkula și Mike Scott, iar în 1983 l-a adus în firmă pe directorul Pepsi John Sculley, pentru a asigura ceea ce investitorii din Valley numeau de multă vreme „supraveghere adultă".

Jobs a urmărit îndeaproape dezvoltarea computerului Macintosh, revoluționar la vremea sa, fiindcă includea o nouă tehnologie pe care Jobs o remarcase la Xerox PARC, laboratorul de cercetare al cunoscutei forme de copiatoare din Palo Alto. Cu un „mopuse" de computer și o „interfață grafică cu utilizatorul" care le permitea utilizatorilor obișnuiți să schimbe dimensiuni, fonturi și culori pe monitoare, Mac-ul a schimbat industria computerelor. Dar când afacerea a început să dea rateuri, Sculley i-a făcut vânt lui Jobs în sus, pe postul de vicepreședinte. El a ales însă exilul în locul sinecurii și a părăsit Apple în 1985.

Anii „sălbatici" ai lui Jobs au fost ani importanți din punct de vedere al dezvoltării sale personale și profesionale deopotrivă. În această perioadă a fondat NeXT, o companie de computere scumpe, orientată inițial spre piața educației. Nu i-a reușit, însă i-a oferit o primă exerienţă în postul de director executiv. A trecut astfel de la stadiul de rebel capricios la cel mult mai nuanțat, de formator de talente. Mai mulți dintre managerii lui de top de la NeXT au format ulterior nucleul noului Apple. În 1986, Jobs a investit suma de 10 milioane de dolari într-o companie de grafică pe computer deținută de producătorul, regizorul și scenaristul George Lucas și care mai târziu avea să fie numită Pixar. După un deceniu de încercări cu diferite modele economice – pentru o vreme Pixar a vândut stații de lucru scumpe – compania s-a axat pe animația asistată de computer. Pixar a devenit „peste noapte"

un succes în 1995, când a fost lansat filmul de animație *Toy Story*, și în scurt timp a intrat pe bursă, iar Jobs a câștigat o a doua avere.

Tot în această perioadă departe de Apple, Jobs s-a transformat dintr-un burlac atrăgător, deși oarecum ascetic (pentru o vreme a avut o relație sentimentală cu cântăreața Joan Baez și cu scriitoarea Jennifer Egan), într-un familist. După ce a susținut o prelegere în fața unor studenți de la Stanford, în 1990, s-a apropiatd e o studentă care îi atrăsese privirea, Laurene Powell, și i s-a prezentat. Un an mai târziu cei doi s-au căsătorit, iar ulterior și-au crescut cei trei copii în reședința de pe o străduță liniștită din Palo Alto, nu departe de campusul Universității Stanford. Terenul care înconjura casa în stil Tudor era presărat cu meri și maci de California. Toți vecinii știau când Steve Jobs este acasă, fiindcă îi vedeau limuzina argintie Mercedes SL55 AMG parcată pe alee. Totuși, soția și copiii lui au izbutit să rămână departe de ochii publicului. Laurene Powell Jobs conducea o organizație filantropică din domeniul educativ și făcea parte din consiliul de administrație al organizației non-guvernamentale Teach for America (alături de biograful soțului ei, Walter Isaacson). Fost bancher de investiții, Laurene vorbea rareori în public. La moartea lui Steve, fiul lor, Reed, student la Stanford, locuia alături împreună cu câțiva prieteni, într-o casă pe care părinții lui o cumpăraseră după ce îl convinseseră pe un vechi vecin să se mute puțin mai departe în zonă. În acest fel Reed putea fi alături de tatăl lui bolnav și de surorile lui mai mici, Erin i Eve.

Renumit pentru faptul că, la muncă, era când tiranic și dominator, când fermecător, Jobs le oferea vecinilor același tratament dual. Evelyn Richards, care locuia în apropiere, o trimisese la un moment dat pe fiica ei, cercetașă, la Jobs acasă

ca să vândă prăjiturele. „Jobs însuși a răspuns la ușă", își amintește Richards, „însă i-a spus fetiței că nu cumpără nici o prăjitură, fiindcă dulciurile au zahăr și fac rău la sănătate." De multe ori cei care locuiau în zonă îl zăreau pe Jobs plimbându-se pe străzi, cu soția lui sau, deseori, cu Bill Campbell, prieten apropiat și membru în consiliul de administrație de la Apple. De asemenea putea fi văzut la întrunirile locale, la fel car oricare alt cetățean. Richards rememorează petrecerea organizată în cartier în 2004, de 4 iulie, ziua națională a SUA, la câteva zile după ce Apple începuse să vândă iPhone, iar Jobs arătase telefonul tuturor celor interesați. Un instantaneu foto din ziua aceea îl înfățișează fără „uniforma" lui; purta o cămașă albă cu mâneci lungi, blugi, un pulover legat în talie și o șapcă de baseball pe cap. În fotografie stă alături de un alt bărbat căruia îi demonstrează modul de funcționare al iPhone-ului, la fel ca oricare alt tată din Palo Alto cu un gadget nou.

Dacă puterea corupe, succesul reliefează: scoate în evidență calitățile de lider. O dată cu intrarea în ultima și extrem de productiva fază a carierei sale, numeroasele paradoxuri ale personalității lui au devenit veritabile sisteme de management al companiei. Această transformare jobsiană a început în 1997, în forță.

În luna decembrie a anului precedent, Apple achiziționase NeXT. Co-fondatorul rătăcitor se întorsese în calitate de „consultant tehnic", iar softul NeXT devenise baza unui nou sistem de operare pentru computerele Macintosh. În iulie, Apple și-a concediat directorul executiv, pe Gil Amelio, fost cadru de conducere la National Semiconductor, care nu izbutise să oprească „hemoragia" de lichidități începută pe vremea altor doi directori, John Sculley și Michael Spindler.

Chiar și veștile bune d ela Apple subliniau nereușitele idolului căzut. Pe 6 august 1997, Apple a anunțat o investiție de 150 de milioane din partea Microsoft. Banii au fost, firește, de ajutor, dar adevărata valoare pentru Apple s-a dovedit a fi angajamentul Microsoft de a continua să dezvolte, timp de cel puțin cinci ani, softul de productivitate Office pentru Macintosh. Apple era atât de redus dimensional în vara aceea, încât multe porgrame de computer nu mai erau elaborate și în variantă pentru Mac. Publicația online CNET era de părere că mișcarea făcută de Microsoft „înseamnă doar puțin mai mult decât un gest de relații publice eficiente". La urma urmei, Microsoft nu voia ca Apple să piară. Eliminarea sa ar fi aruncat-o într-o lumină negativă în ochii organismelor de reglementare antitrust. Același comentator, un redactor specializat pe produse Windows, remarca: „Totuși, investiția nu oferă companiei Apple o strategie coerentă pentru a schimba situația în care se află."

Dar în culise, planul lui Jobs lucra. O lună mai târziu, Apple a anunțat că Jobs va fi numit director executiv interimar, până la găsirea unui înlocuitor adecvat. Aveau să treacă încă trei ani înainte ca Steve Jobs să devină director de drept. Până atunci, în firmă i se spunea iDirector, ca o avampremieră a numelor precedate de „i" ce aveau să devină marca Apple. Interimar sau nu, Jobs se grăbea să îmbine piesele pentru renașterea companiei. Recunoscuse importanța activității lui Jonathan Ive în laboratorul de design, așa că îi ceruse să lucreze la ceea ce avea să devină iMac-urile în nuanțe pastelate – computere translucide, cu unitatea centrală integrată în monitor, care semănau cu niște televizoare cu tastatură. L-a angajat pe Tim Cook – un specialist în operațiuni de la Compaq și

anterior de la IBM – pentru a restructura lanțul de aprovizionare rupt și supradimensionat al Apple.

Apoi, o dată ce firma s-a pus din nou pe picioare grație succesului înregistrat de iMac și după ce a renunțat la numeroase produse nerentabile și marginale, precum Newton și imprimantele care nu se deosebeau prin nimic de cele ale concurenței, Jobs a pus Apple pe drumul care avea să transforme compania dintr-un pionier de nișă într-un veritabil campion global. Apple și-a deschis primele magazine de retail în 2001, inițial pentru a vinde computere Mac. Apoi a început să diversifice sortimentul – cu primele iPod-uri în acel an, urmate de o serie de alte variante ale produsului, printre care Mini, Nano, Shuffle și Touch. Clienții începuseră să utilizeze iTunes Store, lansat în 2003, pentru a-și descărca pe player-ele personale muzică și, mai târziu, filme și emisiuni TV. Magazinele erau deja pline de produse Apple și accesorii ale terților în 2010, când compania a lansat revoluționarul iPad.

În acești ani de avânt creator au survenit primele probleme de sănătate ale lui Steve Jobs. În 2003 el a aflat că suferă de o formă rară de cancer pancreatic, inițial tratabilă, dar tumora nu a fost rezecată decât în 2004, când Jobs și-a luat primul concediu medical. A urmat o perioadă lipsită de probleme medicale, în care a apărut iPhone, iar iPad a prins contur, însă publicul și-a dat seama că totuși ceva nu este în regulă când Jobs și-a făcut apariția la o conferință a dezvoltatorilor Apple, în iunie 2008, și s-a văzut cât de slăbit este. Un an mai târziu a anunțat că-și va lua un nou concediu, de această dată pentru a fi supus la un transplant de ficat. A revenit la lucru pe la mijlocul anului 2009, dar niciodată nu a mai pus la loc kilogramele pierdute cu un an în urmă.

Ultima dată a apărut în public pe 7 iunie 2011, în cadrul Consiliului local din Cupertino. venise ca să le arate oficialităților orașului planurile Apple pentru un nou campus și sediu general capabil să găzduiască douăsprezece mii de persoane, ce urma să fie construit în oraș, în parte pe un teren cumpărat de la Hewlett-Packard. „Băiatul bun" a vorbit în fața unui public uluit, exprimându-și dorința ca firma sa să continue să plătească taxe în Cupertino și arătându-se interesat de istoria terenului în chestiune. (Apple era cel mai mare plătitor de taxe din oraș, sublinase Jobs, și ar fi păcat ca firma să fie nevoită să se mute în Mountain View.) Prezentării nu-i lipsise nici unul dintre elementele obișnuite: diapozitive clare, idei convingătoare, menite să le demonstreze consilierilor că planul era fezabil, și un dram de sentimentalism. Remarcase în cursul expunerii că, odinioară, cei 150 de acri de teren pe care Hewlett-Packard își construise clădirile diviziei de sisteme computerizate fuseseră acoperiți cu plantații de caiși. Iar el știa asta, desigur, deoarece copilărise în apropiere. Acum, natura mai stăpânea doar 20 la sută din teren, restul fiind acoperit de asfalt. Planurile Apple impuneau creșterea substanțială a suprafeței cultivate, inclusiv prin plantarea unui număr de șase mii de copaci acolo unde acum se aflau doar trei mii șapte sute. „Am angajat un specialist horticultor de la Stanford", explicase Jobs, precizând că era vorba despre un expert în copaci indigeni. Iar directorul executiv indigen, care știa bine că nu va trăi pentru a vedea finalizat noul sediu general, adăugase: „Vom dori să plantăm și câțiva caiși."

După decesul lui, s-a bătut multă monedă pe faptul că Steve Jobs a fost o personalitate unică în felul ei. Pentru a găsi

termeni de comparație, doritorii s-au văzut nevoiți să coboare în trecut până la inventatori și realizatori legendari, precum Thomas Edison și Walt Disney. Jobs a fost unic, într-adevăr, însă a fost totodată și reprezentantul unui anume tip de personalitate – cel pe care psihoterapeutul și consultantul în afaceri Michael Maccoby l-a numit „narcisist productiv".

În anul 2000, Maccoby a publicat în *Harvard Business Review* un interesant articol în care aplica terminologia freudiană la trei categorii de personal executiv, pe care le observase în cadrul corporațiilor. „Eroticii" simt nevoia să fie iubiți, prețuiesc consensul și, în consecință, nu sunt lideri înnăscuți. Ei sunt cei cărora managerii ar trebui să le atribuie sarcini de lucru și care primesc apoi laude pentru cât de bine s-au descurcat. „Obsesivii" sunt tacticieni care respectă regulile și au o tendință spre precizie și exactitate. Eficientul șef de departament logistic sau specialistul în calcule contabile seci ar fi obsesivul clasic. Numele mari ale lumii afacerilor însă sunt „narcisiștii productivi", vizionarii care își asumă riscuri mânați de dorința arzătoare de a „schimba lumea". Narcisiștii din corporații sunt lideri charismatici dispuși să facă tot posibilul pentru a câștiga, și care nu se sinchisesc dacă lumea îi place sau nu.

Steve Jobs era exemplul tipic de narcisist productiv – renumit pentru faptul că, deloc impresiinat, se referea la alte companii cu epitetul „caraghioase". Chiar și directorii din compania lui erau supuși la pendulări în „balansoarul caraghioși/eroi", deseori chiar în cadrul aceleiași întruniri-maraton. Jobs a adus un dram de talent artistic în lumea științifică a computerelor. Paranoia lui a construit o companie la fel de secretoasă precum CIA. Poate mai mult decât oricare om de afaceri al secolului XX, Steve Jobs a creat un viitor pe care ceilalalți nu l-au putut vedea.

Stilul de conducere al lui Jobs este doar un prim exemplu (dintre multele) ale modului în practicile Apple diferă de standardul stabilit de decenii în activitatea corporatistă. În cea mai recentă carte a lor, *Great by Choice*, expertul în management Jim Collins și Morten T. Hansen sunt de părere că mai degrabă Microsoft constituie un model de companie care le oferă acționarilor câștiguri extraordinare. (Din păcate pentru studiul lor, setuld e date pentru companiile investigate s-a încheiat o dată cu anul 2002 – la scurt timp după ce steaua Microsoft a început să apună și imediat ce a lui Apple s-a ridicat pe boltă.) Vreme de ani, tendința în domeniul afacerilor a vizat împuternicirea angajaților. În clasicul său *Good to Great*, Collins brodează pe tema umilului „lider de nivel 5" care împarte creditul pentru reușite cu subalternii săi și deleagă responsabilitățile. În cosmologia vieții corporatiste așa cum o percepe Collins, situația inversă era considerată deopotreivă adevărată. Marii lideri nu ar trebui să fie tirani, ci să empatizeze cu sentimentele celor aflați mai jos decât ei pe scara ierarhică.

Jobs a făcut exact contrariul. El a micromanageriat într-o măsură șocant de mare și la un nivel uimitor de scăzut în cadrul organizației. Un fost angajat își amintea că avusese responsabilitatea de a expedia simultan un e-mail clienților Apple o dată cu lansarea unei noi versiunid e produs. Înainte de lansare, Jobs s-a angajat într-un ping-pong de mesaje electronice cu angajatul respectiv, pe tema punctuației din e-mail. „O primă variantă, indiferent de circumstanțe, nu era niciodată suficient de bună pentru el." În perioada apogeului său de putere, Jobs se ocupa personal de marketing, supraveghea dezvoltarea produselor, se implica în detaliile fiecărei achiziții și se întâlnea săptămânal cu agenția de

publicitate a companiei. Înainte ca boala să-i dimineze energia, Jobs era singurul executiv de la Apple care deținea un rol semnificativ în orice eveniment public al firmei – lansare de produs sau discurs important. Când Apple dădea interviuri în presă pentru promovarea unei apropiate lansări de produs, Jobs era principalul – și uneori unicul – intervievat.

Puține sunt companiile în care acest stil de conducere ar putea funcționa. Dar ar fi cazul oare să funcționeze? Directorii nu ar trebui să fie niște ticăloși. Nu ar trebui să-și aducă angajații în pragul lacrimilor. Nu ar trebui să-și asume toate meritele pentru un proiect de echipă reușit. Și totuși, acceptarea faptului că flacăra renumelui propriu trebuie să se stingă pe altarul lui Steve era o realitate până și cei de la vârful ierarhiei Apple. Avie Tevanian, unul dintre directorii de software la sfârșitul anilor 1990 și începutul deceniului următor, își amintea că în 2004 a comentat la un eveniment public asupra așteptatului ciclu de upgrade pentru sistemul de operare Mac. Nu a existat nimic controversat în spusele lui – după părerea lui Tevanian, el mărginindu-se să confirme ceea ce era deja bine știut, anume că respectivul upgrade avea să necesite ceva mai mult timp decât lansările anterioare. „Am primit un apel telefonic inflamat din partea lui Steve", își amintește Tevanian, „care mi-a spus: «De ce ai spus așa ceva? Nu avem nici o știre de dat, n-ar fi trebuit să spui una ca asta!»" Până atunci, Tevanian nu vorbise prea mult în public despre probleme companiei, cu toate că era unul dintre principalii ei directori. Iar de atunci aproape că nu a mai dat nici o declarație – ceea ce își și dorea Jobs de fapt.

Prezența continuă în lumina reflectoarelor stârnea resentimente, dar era și ea una dintre caracteristicile tipului de lider reprezentat de Steve Jobs. În cartea sa, *The No Asshole Rule:*

Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't, profesorul de economia afacerilor de la Stanford Robert Sutton îl numește pe Jobs „exponatul nr. 1" al capitolului 6 – intitulat „Virtuțile Javrelor" – capitol despre care Sutton afirmă că n-ar fi vrut să-l scrie. „Uneori ai impresia că numele lui întreg este «Steve Jobs, javra aia». Am introdus în motorul Google «Steve Jobs» și «javră» și am obținut 89 400 de articole."

Lăsând gluma la o parte, portretul pe care i-l conturează Sutton corespunde analizei freudiane a lui Maccoby. Poate, susține el, ignorarea acelor calități avansate de susținătorii „împuternicirii" constituie un model acceptat astăzi pentru cadrele de conducere. E posibil ca Jobs să fi fost o javră, reiese din afirmațiile lui Sutton, dar a fost una eficientă. Cei care au lucrat pentru el, susține autorul cărții, sunt de părere că Jobs

> este unul dintre cei mai imaginativi, mai fermi și mai convingători oameni pe care i-au întâlnit vreodată. Ei recunosc că își inspiră angajații să fie extrem de creativi și de muncitori. În plus, toți sunt de părere că, deși furiile și criticile lui acide i-au înnebunit pe mulți și i-au determinat să plece, ele constituie o parte esențială a succesului înregistrat, îndeosebi în năzuința sa către perfecțiune și în neobosita lui dorință de a crea lucruri splendide. Chiar și cei care îl disprețuiesc din toate puterile mă întreabă: „Deci nu-i așa că Jobs e dovada vie că unele javre merită suportate?"

Insistența cu care Steve Jobs se implica până și în cele mai mărunte detalii este la fel de veche ca firma Apple în sine. În cartea sa despre perioada de început a companiei, *The Little Kingdom*, Michael Moritz descrie cât de ferm hotărât era Jobs ca lucrurile să decurgă așa cum voia el. „Când un agent de

vânzări de la IBM i-a livrat o mașină de scris albastru-intens în locul uneia în nuanța neutră pe care o solicitase el, Jobs a explodat", scria Moritz în 1984. „Când compania de telefonie nu a instalat telefoanele în culoarea fildeșului cerute de el, a insistat cu reclamațiile până când au fost schimbate." În zilele de început ale companiei sale, Jobs se tocmea până și cu cei mai mărunți vânzători, și de obicei o făcea într-un mod nu tocmai politicos. „Vorbea cu ei foarte insolent", i-a relatat Gary Martin, fost contabil la Apple, lui Moritz. „Trebuia să obțină de la ei cel mai scăzut preț posibil. Îi suna la telefon și le spunea: «Nu e suficient de mulțumitor. Fă bine și ascute-ți creionul!» Și toți îl întrebam: «Cum poți să te porți așa cu oamenii?»"

Un narcisist, fără îndoială, Jobs avea deopotrivă caracteristici de obsesiv și veghea ca și angajații lui să fie la fel de preocupați de detalii ca el. De fapt, cerința lui ca lucrurile să fie făcute așa cum voia el – și insistența cu care se asigura că așa va fi – a creat cultura obsesivă de la Apple, care amintea de o orchestră cu un dirijor dominator. „Structura de conducere este cea datorită căreia Apple prosperă", își amintește Michael Hailey, fost manager de marketing. „Ai un lider vizionar și niște oameni cărora el le acordă încredere implicită și care știu și vor să-i pună în practică viziunea. Jobs s-a implicat de la început până la sfârșit pentru a se asigura că totul corespunde ideilor sale. Verifica până și cele mai mărunte detaliiu. Așa poți impune disciplina."

Jobs a fost considerat un fel de editor al Apple și totodată un custode. Analiza și selecta ideile pe care subalternii lui le examinau cu rigurozitate înainte de a i le prezenta. De nenumărate ori, acei angajați care fuseseră martori la procesul decizional folosit de Jobs își exprimau mirarea pe care

le-o stârnea capacitatea lui extraordinară de a „avea dreptate“. Frederick Van Johnson, comerciant de produse Apple în anii 2000, descria astfel reacția tipică a lui Jobs când i se prezenta un plan de producție: „Se uita la el și zicea: «Da, grozav. Dă-i drumul!» Uneori însă spunea: «E o prostie, treci înapoi la treabă. Ma întreb de ce lucrezi aici.» Sau: «Foarte bine. Dar fă asta, asta și asta în plus.» Fiindcă se pricepea. Știi doar, el e Steve. La un moment dat putea să-ți spună: «Oamenii ar fi chiar interesați să vadă o chestie ca asta.» Iar tu te întrebai cum naiba știe așa ceva. Fiindcă are perfectă dreptate. Și nici măcar nu există indicii în sensul ăsta. Numai că el are un soi de simț ciudat datorită căruia pur și simplu știe.“?

Modul în care Jobs a acționat ca director executiv va rămâne relevant la Apple vreme de ani întregi, fiindcă idiosincraziile sale au marcat compania în profunzime. Refuzul său de a urma regulile stabilite de alții le-a oferit angajaților Apple permisiunea de a ignora și ei regulile celor cu care făceau afaceri. Brutalitatea manifestată de Jobs în relațiile cu subordonații au legitimizat în companie o cultură tulburător de dură, de tiranică și de solicitantă. Sub conducerea lui, s-a împământenit la Apple un mod de lucru bazat pe teamă și intimidare. Dacă liderul lor narcisist nu se sinchisea să fie iubit și era dispus să-și asume riscuri extraordinare pentru a câștiga, la fel procedau și angajații săi. „Echipele de înaltă performanță trebuie să-și sară la gât una alteia“, așa a rezumat cultura corporatistă de la Apple o persoană care avea relații profesionale cu mai mulți director ai companiei. „Nu poți să închei o afacere bună fără ca fiecare parte să-și susțină agresiv punctul de vedere.“ La Apple, argumentațiile au caracter personal și conflictual. Acest stil s-a născut la vârful ierarhiei și a devenit parte din cultura firmei.

„Ciomăgeala“ era extinsă la toți cei pe care Jobs intenționa să-i angajeze. Jeff Jordan, investitor de risc care deținuse posturi de conducere la eBay, PayPal și OpenTable, își amintește modul în care a fost tratat la interviul pentru un post la Pixar, în 1999. Jordan plecase de la Disney la corporația Hollywood Entertainment, care activa în domeniul închirierilor de DVD-uri și casete video. Jobs l-a invitat să ia micul dejun împreună la Il Fornaio, un local cu specific italian fals-rustic din cadrul elegantului hotel Garden Court, în Palo Alto. Singur în sala goală de la Il Fornaio, Jordan a așteptat. Jobs a venit cu întârziere, purtând un tricou și pantaloni scurți din denim prespălat, pretăiați. „Chelnerii i-au tras scaunul și imediat au așezat în fața lui trei pahare cu suc de portocale“, povestește Jordan care, zece ani mai târziu, declara că acesta a fost cel mai impresionant interviu din cariera lui. Jobs a început discuția cu remarci insultătoare la adresa realizărilor profesionale ale invitatului său. „Magazinele Disney sunt idioate“, a declarat el. „Niciodată nu-mi pun în valoare produsele Pixar.“ Jordan s-a apărat explicând de ce, după părerea lui, magazinele Disney nu erau idioate, moment în care Jobs a schimbat brusc macazul. „După o vreme s-a aplecat în față și mi-a zis: «Dă-mi voie să-ți spun ce-i cu postul ăsta la Pixar.»“ (Era cunoscut faptul că Jobs juca pe mai multe fronturi; îl chemase pe Jordan pentru a discuta despre Pixar, dar în același timp sonda terenul și pentru cineva care să conducă magazinele de retail ale Apple, a căror lansare încă nu fusese anunțată.) Jordan începuse să înțeleagă că fusese martorul unui spectacoil în parte teatral, în parte sincer emoțional. „Tonul lui s-a schimbat în întregime în momentul acela“, relatează Jordan, „și mi-am dat seama că fusese doar un test la stres, un extrem de eficient proces de selecție.“

Tratamentul dur era stilul definitoriu al lui Jobs. Un alt director care a participat la un interviu profesional își amintește cun Jobs i-a contrazis cu condescendență afirmația că Apple ar trebui să vândă muzică. Era pe vremea în care iPod-ul înregistra încă un succes modest, iar utilizatorii nu aveau la dispoziție o modalitate facilă de a cumpăra melodii. În cadrul interviului cu viitorul su subordonat, Jobs i-a respins ideea, dar peste numai câteva luni a anunțat că Apple lansează iTunes Music Store. Fie ca urmare a unui plan premeditat, fie pentru că așa proceda el, întrebările din cadrul interviului i-au permis lui Jobs să afle dacă un viitor „recrut" putea face față culturii dure de la Apple. Și nu avea să fie aceasta ultima dată când respectivul angajat urma să-și vadă ideile supuse unui tir necruțător.

Chiar și în perioada ascetică a vieții sale, de hippiot fumător de ierburi, în mare nevoie de un duș, Steve Jobs afișa la Apple acea atitudine cu aer charismatic care stârnea comparații nu cu mitologicul Narcis, ci cu o figură mesianică. Apropiații se refereau la el cu inițialele SJ, iar încă din 1986, revista Esquire și-a intitulat un articol despre Jobs în pustietatea noii lui companii, NeXT, „A doua venire a lui Steve Jobs". Ziaristul Alan Deutschman a folosit aceeași sintagmă ca titlu pentru cartea sa publicată în 2000, care documenta începuturile a ceea ce a devenit cu adevărat renașterea Apple. Metafora a prins chiar mai puternic în anii de mai târziu. În 2009 lansarea iPad-ului Apple era atât de intens așteptată, încât unii bloggeri se referau la el numindu-l „tableta Isus". După ce produsul a apărut pe piață, revista *The Economist* a publicat pe copertă o caricatură înfățișându-l pe Steve Jobs în chip de Isus Cristos, cu tot cu o aură

aurie, sub titlul „Evanghelia după Jobs: Speranță, senzație și iPad Apple".

Spiritul lui Jobs era atotprezent în compania sa. Majoritatea marilor firme din domeniul IT se bazează pe masive programe de achiziții pentru a se dezvolta. Cisco, IBM, HP și Oracle sunt cele mai bune exemple în acest sens; toate sunt mașinării de achiziții. Spre deosebire de ele, Apple a anunțat douăsprezece achiziții în ultimul deceniu, toate în valoare mai mică de 300 de milioane de dolari. Un motiv este acela că personalul venit în companie în urma achizițiilor nu a beneficiat de aceeași metodă de „educație" ca angajații aleși individual. Date fiind provocările implicate de integrarea apostaților și agnosticilor într-o cultură a credincioșilor convinși, directorul Apple dovedea un interes uriaș în fiecare tranzacție încheiată, chiar și în acelea de o amploare financiară insesizabilă. Lars Albright, co-fondator și vicepreședinte pentru dezvoltarea afacerilor la Quatro Wireless, firmă pe care Apple a cumpărat-o cu 275 de milioane de dolari în decembrie 2009, își amintește rolul lui Jobs în ceea ce pentru Apple a fost o tranzacție relativ mică. „În timp a devenit cât se poate de limpede că Steve era vocea companiei", relatează Albright. „Noi întotdeauna crezusem că asta era pentru ei o tactică de negociere – faptul că mereu spuneau: «Îl vom întreba pe Steve» sau «Trebuie să-și spună Steve părerea.» Dar s-a dovedit că, la fiecare pas important, era informat, își spunea părerea și stabilea tonul discuțiilor."

Preludiul parafării unei afaceri cu Apple includea în mod obișnuit o întrevedere de durată a lui Jobs cu directorul executiv al companiei-țintă. Discuțiile se refereau în mică măsură la imperativele strategice ale achiziției, constituindu-se mai degrabă în tentative din partea lui Jobs de a detecta gradul de

talent pe care îl achiziționa. „În companie există o doză mare de venerare a lui Steve“, afirma un fost angajat al Apple, care intrase în companie în urma unei achiziții. „Oamenii spun «Păi, Steve vrea asta, Steve vrea cealaltă.» Numele lui Steve este des menționat acolo, zi de zi, iar unele referiri la el sunt mai relevante decât altele.“

Unele dintre cadrele de conducere au conferit un cadru riguros acestei frecvente evocări a co-fondatorului companiei, apelând la mesajele scrise. „Cea mai ușoară modalitate de a rezolva ceva este să trimiți un e-mail care are ca subiect STEVE SOLICITĂ“, declara un fost angajat. „Dacă primeai un mesaj cu titlul STEVE SOLICITĂ, în mod cert atenția îți era imediat captată.“ Rezultatul – o companie care joacă după cum îi cântă liderul ei charismatic și atotprezent. Un alt fost director care ajunsese la Apple în urma unei achiziții spunea în acest sens: „Poți să întrebi pe oricine din companie ce anume dorește Steve și vei primi un răspuns, chiar dacă 90 la sută dintre angajați nu l-au întâlnit niciodată.“

Salariaților de la Apple le plăcea să spună „povești cu Steve“ – de pildă cum au mers cu liftul împreună cu el sau cum s-au făcut nevăzuți din calea lui când a intrat în sala de mese a companiei. Jobs însuși exploata cu măiestrie arta narațiunii și ani de-a rândul s-a folosit de o parabolă – amintind și din acest punct de vedere de celălalt personaj care „a schimbat lumea“ – pentru a instila în angajații săi ideea responsabilității la Apple. În conformitate cu mai multe relatări, Jobs își făcuse un obicei din a le servi parabola cu pricina vicepreședinților recent numiți la Apple, lansându-se într-un dialog imaginar între el și omul de serviciu care făcea curat în biroul lui.

Scena începe cu Jobs descoperind o situație stânjenitoare: coșul de gunoi din biroul său rămâne în mod repetat negolit. Într-o zi rămâne să lucreze mai târziu și îl abordează direct pe omul de serviciu.

– De ce nu golești și coșul meu? întreabă puternicul director.

– Păi, domnule Jobs, răspunde angajatul cu o voce tremurătoare, încuietorile au fost schimbate, iar mie nu mi-a dat nimeni cheia cea nouă.

Continuându-și parabola, Jobs se arată ușurat aflând că există o explicație a misterului neplăcut și de asemenea o rezolvare simplă a problemei: să-i dea omului o cheie.

În acest punct al lecției, Jobs trece la morala destinată nou-desemnatului vicepreședinte (sau, uneori, unui vicepreședinte care avea nevoie să i se reamintească parabola).

– Când tu ești omul de serviciu, continuă directorul adresându-se acum direct celui din fața sa, motivele contează. Undeva între omul de serviciu și director motivele încep să-și piardă importanța, iar acest Rubicon este trecut atunci când devii vicepreședinte.

Jobs obișnuia de asemenea să spună că, dacă Apple ar începe să aibă în mod repetat rezultate financiare slabe – lucru care nu se întâmplase de ani, firește – el ar primi frecușul de la cei de pe Wall Street. Iar dacă performanțele lor ar avea de suferit, vicepreședinții vor primi la rândul lor frecușul de la el, de la director. Și apoi, amintind de Yoda din Războiul stelelor, Jobs încheie spunându-i vicepreședintelui:

– Reușești sau nu reușești. Încercare nu există.

Cât timp cultura corporatistă de la Apple avea să mai fie influențată de răposatul co-fondator și fost director atotprezent în companie – iată unul dintre subiectele fierbinți dezbătute în presă după decesul lui Steve Jobs. „O parte din

mine rezidă în ADN-ul companiei. Dar organismele unicelulare nu sunt foarte interesante“, spunea Jobs cu câteva luni înainte de deces. „Apple este un organism pluricelular complex.“ Structura, atitudinea și produsele companiei reflectă estetica sa personală: simplă, austeră chiar, sarcastică uneori și extrem de eficientă. Dar poate oare supraviețui o organizație în lipsa forței sale motoare narcisiste? Maccoby citează exemple de companii care au regresat într-un astfel de caz (printre ele Disney după moartea lui Walt), și altele, de firme care au prosperat, de pildă IBM după ce familia Watson s-a retras de la conducerea ei.

Dilema caracterului indispensabil al lui Steve Jobs sugerează două linii de abordare. Prima este aceea de a înțelege ce s-a întâmplat la Disney după decesul fondatorului său (lucru pe care îl voi face în capitolul 8); a doua (pe care o voi trata în detaliu în capitolul 9) presupune să vedem cum se descurcă foștii angajați ai Apple care au părăsit compania pentru a-și fonda propriile firme.

Disney este un exemplu instructiv în evaluarea influenței pe care va continua Steve Jobs s-o exercite la Apple. În perioada de după moartea fostului lor patron, factorii de decizie de la Disney se întrebau deseori: „Ce ar face Walt acum?“ Biroul său a rămas neatins ani de-a rândul, iar în 1984, când în companie a venit Michael Eisner, ca director executiv, secretara lui Walt era încă în același post. Ținând seama de omniprezența lui Jobs la Apple în perioada în care a fost director executiv, ar fi imposibil să credem că întrebarea „Oare ce ar face Steve acum?“ nu va fi des auzită în companie încă o vreme. Gradul în care factorii de decizie de la Apple se vor lăsa dirijați de propria lor interpretare a răspunsului la întrebarea de mai sus, în loc să facă ceea ce i-a învățat el să

facă va determina în mare măsură succesul companiei în viitor. De fapt, absența lui Steve Jobs va pune la încercare o cultură corporatistă pe care el însuși s-a străduit ani la rând s-o instituționalizeze. Va dura mult, însă în cele din urmă lumea va afla dacă Steve Jobs a fost cu adevărat Apple, sau dacă el a reușit să construiască un organism complex, suficient de puternic pentru a supraviețui după moartea lui.

2

Secretul mai presus de orice

Angajații Apple știu că se pregătește ceva important când tâmplarii își fac apariția în clădirea lor. Noi pereți sunt ridicați rapid. Uși sunt adăugate și noi protocoale de securitate sunt puse în practică. Ferestrele odinioară transparente devin mate. Alte încăperi nu au deloc ferestre: acestea sunt camerele încuiate. Nici o informație nu intră și nu iese fără un motiv anume.

Din punctul tău de vedere, ca angajat, agitația este deconcertantă. Nu ai idee ce se întâmplă și nici nu ai de gând să întrebi. Dacă nu ți s-a spus, înseamnă că nu te privește. Mai mult decât atât, ecusonul tău, care înainte de noua construcție, îți asigura accesul în anumite zone, nu mai funcționează acolo. Nu poți decât să presupui că un proiect nou, ultra-secret, este în pregătire, iar tu nu te numeri printre cei favorizați. Final de poveste.

Confidențialitatea adoptă două forme la Apple: internă și externă. Există un tip de la sine-înțeles, cel pe care Apple îl folosește pentru a-și feri produsele și practicile de privirile concurenței și ale lumii de afară. Acest dispozitiv de disimulare este cel mai simplu de înțeles pentru angajații de rând, fiindcă multe companii încearcă să-și țină inovațiile în culise. Dar secretomania internă, ca aceea demonstrată de noii pereți și de zonele cu acces limitat, este mai greu de acceptat. Și totuși, relația dintre discreție și productivitate este o altă modalitate prin care Apple contestă principiile perene ale managementului și noțiunea de transparență ca o virtute corporatistă.

Toate companiile au secrete, desigur. Deosebirea este aceea că la Apple totul este secret. Firma înțelege că duce lucrurile cam prea departe, fiindcă dovedește un vag simț al umorului cu privire la mentalitatea sa de tip „buzele neferecate duc la capete tăiate“: pe un tricou pus în vânzare la magazinul companiei din clădirea 1 Infinite Loop, deschis publicului general, este imprimat: AM VIZITAT SEDIUL APPLE, DAR ATÂT ÎMI E PERMIS SĂ SPUN.

Împrejurimile companiei par a contrazice pasiunea ei pentru secrete. Privind de sus, pare că un stadion de fotbal ar putea încăpea leger în clădirea Infinite Loop. Și totuși, pentru un ochi neantrenat, sediul Apple nu este vizibil. Autostrada Interstate 280 mărginește campusul pe latura sa nordică, însă trecătorii, rulând cu 100 de kilometri pe oră, nu-l observă. (Situația nu a stat întotdeauna astfel. La sfârșitul anilor 1990, Aple a atras atenția asupra sa atârnând fotografii uriașe ale unor personalități ca Albert Einstein sau Amelia Earhart pe partea din spate a clădirii IL-3, în cadrul campaniei sale „Gândește altfel“.) Vizitatorii campusului pot parcurge bucla care încercuiește cele șase clădiri centrale. Câte o parcare se

află în fața fiecărei clădiri, acestea fiind interconectate prin ziduri și garduri ce formează astfel un complex închis. Dincolo de ușile clădirilor, în centrul buclei, se întinde o curte însorită, cu terenuri de volei, pajiști acoperite cu iarbă și terase pentru cei care doresc să ia prânzul în aer liber. Splendidul bufet central, Caffe Macs, cuprinde vitrine separate pentru sushi, salate și deserturi, fiind întotdeauna plin de angajați ai companiei. Aceștia își plătesc masa, spre deosebire de ce se întâmplă la Google, dar mâncarea este gustoasă și are prețuri rezonabile. O gustare tipică ar putea fi halibut la grătar cu sote de spanac și cartofi dulci, la prețul de șapte dolari. Bufete de nivelul unor restaurante există și în alte clădiri ale campusului din Cupertino.

Atmosfera amintește de cea a unui colegiu, dar succes le urăm celor care ar dori să asiste la un curs. Spre deosebire de sediul Google cu numele său ridicol, Googleplex, în care vizitatorii pot să colinde nestingheriți prin curțile interioare și să intre pe orice ușă deschisă la trecerea unui angajat, clădirile Apple sunt ermetic închise. Salariații pot fi zăriți, din când în când, pe terenul de volei. De obicei, vizitatorii care ajung în curte văd un campus în continuă mișcare. Angajații se grăbesc de la o clădire la alta, spre ședințe și întruniri care încep și se încheie la timp.

În interior, birourile sunt decorate în nuanțe terne. Sala consiliului de administrație și biroul directorului executiv se află la etajul al patrulea, în clădirea IL-1. Celelalte clădiri – unele închiriate, altele aflate în proprietatea Apple – sunt risipite ici și colo în conglomeratul Infinite Loop, deoarece compania nu deține toate construcțiile din zonă. Acestea din urmă poartă numele străzii pe care se află – de pildă Mariani 1 sau DeAnza 12.

Pentru noii angajați, secretomania începe chiar dinainte de a afla în care dintre clădiri vor lucra. Deși sunt supuși la runde multiple de interviuri riguroase, mulți sunt angajați pe posturi așa-numite „de paie“, funcția și îndatoririle reale fiindu-le explicate abia după ce semnează contractul de muncă. Nou-veniții au fost cum se cuvine întâmpinați, dar nu și îndoctrinați încă, și deci nu le poate fi încredințată o informație atât de delicată precum propriul lor rol. „N-au vrut să-mi spună despre ce anume era vorba“, își amintește un fost inginer, angajat la Apple imediat ce a ieșit de pe băncile facultății. „Știam că e ceva în legătură cu iPod-ul, dar nu și ce post urma să ocup.“ Alții știu, dar nu vorbesc, iar nou-veniții înțeleg acest lucru încă din prima lor zi de lucru, la ședința de orientare a „bobocilor“.

„Te așezi și începe obișnuitul tur de orizont, cu cine ce anume face“, își amintește Bob Borchers, director de marketing în zilele de început ale iPhone-ului. „Iar jumătate dintre cei prezenți nu-ți pot spune ce fac, fiindcă au fost angajați pentru un proiect secret.“

Noii angajați constată încă din prima zi că au intrat într-un tip de companie care nu seamănă cu nici o alta în care au mai lucrat. În afara ei, Apple este privită cu respect și venerație. În interior domnește o atmosferă de cult religios, iar neofiților li se încredințează doar un nivel de in formații redus. Toți angajații noi trec printr-un proces de orientare cu durata de o jumătate de zi, întotdeauna lunea – dacă nu cumva este sărbătoare. În mare parte, orientarea este tipică pentru o organizație de amploare: un pachet de bun-venit cu stickere pe care scrie că te-ai alătura companiei Apple, formulare de tip resurse umane etc., plus un tricou pe care este imprimat textul PROMOȚIA, urmat de anul curect. Oficialii

îi înștiințează rapid pe angajații puținelor firme achiziționate sau preluate că acum fac parte din familia Apple. Lars Albright, care a devenit director pentru parteneriate și alianțe la departamentul de publicitate iAd când Apple i-a cumpărat compania, Quattro Wireless, își amintește valul de încântare resimțită când, la foarte scurt timp după finalizarea tranzacției, în sediu și-a făcut apariția o serie de noi iMacs: „Oamenii au simțit imediat că sunt parte din ceva cu totul deosebit“, declara el. Lunea Orientării vine însă și cu o altă tratație specială. „Există un singur prânz gratuit la Apple, și anume în prima zi de lucru“, spunea un fost angajat.

Tot în întâia zi de muncă la Apple, orice angajat află că nu poate spera la nici un ajutor pentru conectarea computerului de dată recentă de care beneficiază. Se consideră că cei suficient de inteligenți și de bine pregătiți pentrtu a fi angajați la Apple sunt în stare să se conecteze la rețea. „E de așteptat ca majoritatea salariaților să se poată conecta la servere“, declara un observator al Apple. „Oamenii zic: «A fost un chin, dar mi-am dat seama cu cine trebuie să vorbesc.» Asta-i o chestie foarte isteață. E un mod inteligent de a-i determina pe oameni să interacționeze.“

Noii „recruți“ primesc de la Apple și un „os de ros“. Un sistem neformalizat, „iBuddy“, oferă numele unui coleg din afara echipei de lucru a respectivului, care îi poate servi drept jalon – cineva căruia nou-venitul să-i poată adresa unele întrebări. Mulți au declarat că s-au întâlnit cu desemnatul iBuddy o dată sau de două ori la începutul activității lor la Apple, după care au devenit prea ocupați pentru astfel de întrevederi.

În cursul procesului de orientare, nou-veniții iau contact cu realitatea prin intermediul briefingului de securitate – acel

moment pe care nici un angajat Apple nu-l uită niciodată; mulți îl numesc „Tăcutul Speriat“. Bob Borchers, directorul departamentului marketing iPhone, care lucrase anterior la Nike și la Nokia, își amintește scena: „Șefa securității a intrat și a spus: «Bun, toată lumea înțelege că securitatea și păstrarea secretelor sunt extrem de importante aici. Dați-mi voie să vă explic de ce.» Iar motivul este acela că, atunci când Apple lansează un produs, dacă totul a rămas secret până în ziua lansării, atenția și presă și agitația stârnită constituie un valoare uriașă pentru companie. «O valoaree milioane de dolari», îmi amintesc că a precizat ea.“ Deci nu există loc de îndoială, pedeapsa pentru dezvăluirea secretelor Apple, voită sau nu, este clară: rezilierea rapidă a contractului de muncă.

Aversiunea față de publicitatea anterioară lansării este o constantă la Apple. Phil Schiller, puternicul vicepreședinte pentru marketingul produselor, compara uneori lansarea unui produs Apple cu prima difuzare a unei așteptate producții hollywoodiene. Se pune un accent uriaș pe primele zile ale produsului, la fel ca pentru weekendul de debut al filmului. Dezvăluirea din timp a detaliilor ar diminua spiritul anticipativ. Și, întrr-adevăr, fanii Apple își fac „tabără“ în fața magazinelor așteptând lansarea unui nou produs într-un mod care amintește de cozile formate la lansarea unei noi producții din ciclul *Stăpânul Inelelor* sau *Războiul Stelelor*.

Și exact acesta este efectul pe care îl dorește Schiller încă din Ziua Întâi. „Mi-l amintesc și astăzi pregătind momentul iar și iar“, declarea un fost director Apple care lucra în departamentul lui Schiller. Analogia nu este exactă, firește. Pentru a stimula cererea, producătorii de la Hollywood difuzează în mod repetat clipuri promoționale. La Apple, echivalentul

acestora este moara zvonurilor, care anticipează noi produse, asigurând astfel o publicitate pre-lansare gratuită.

Un alt motiv pentru care Apple dorește să păstreze secretul asupra noilor produse până la lansare este acela de a evita să distragă atenția publicului de la cele existente deja pe piață. Dacă ar ști cu exactitate ce urmează să mai apară, consumatorii s-ar putea abține să cumpere un produs, de teama că acesta va fi imediat întrecut d eunul dintr-o nouă generație. Iar diminuarea cererii face ca produsese aflate pe rafturile magazinelor sau în depozite să devină lipsite de valoare. (Chiar și informațiile nu foarte corecte pot afecta vânzările în mod negativ; oficialii Apple au declarat că așteptările privind un nou iPhone în vara anului 2011 au redus vânzările la deja existentul iPhone 4.)

Mai important încă, anunțarea unor produse înainte de a fi gata de lansare oferă concurenței timp pentru a reacționa, sporește așteptările consumatorilor și vulnerabilizează compania în fața criticilor care vizează mai degrabă o idee decât produsul în sine. Companiile care nu apreciază la justa ei valoare importanța păstrării secretului o fac pe propriul lor risc. Hewlett-Packard a comis acest păcat de marketing la începutul lui 2011 anunțând că va face o ofertă nedefinită mai târziu în cursul anului. În mod de neînțeles, HP a „pre-anunțat" ulterior vânzarea diviziei sale de computere personale, afectând astfel catastrofal respectiva divizie, care aducea aproape o treime din v ânzările companiei. (Consiliul de administrație l-a concediat pe directorul executiv, Leo Apotheker, la scurt timp după anunțul privind divizia de PC-uri.)

Secretomania dovedită de Apple în privința lansărilor de produse este extraordinară în primul rând prin faptul că puține companii își păstrează secretele atât de bine. Matt

Drance a lucrat la Apple timp de opt ani, la început ca inginer și apoi ca „evanghelizator", ajutându-i pe dezvoltatorii din afara firmei să proiecteze produse pentru platforma Apple. El privea cu mirare abordarea non-Apple. „Uite ceva șocant", scria el pe blogul său, *Apple Outsider*, după ce fabricantul coreean de telefoane LG a făcut public termenul prevăzut de lansare a unui nou smartphone.

Produsul pe care îl trimiți afară se va veni, probabil, mai târziu și cu mai puține caracteristici decât ai intenționat. Timpul trece. Complicații neașteptate apar. Problemele copleșesc echipa. Partenerul îți zădărnicește planurile. Ceva trebuie să se întâmple. Trebuie ori să elimini ceva, ori să mai aștepți. Dar dacă luni întregi ai dat semnale, acum *toată lumea* va mai aștepta. Problema când vorbești fără să-ți pui frână este aceea că imediat intri în criză de timp. Aproape că-ți asiguri dezamăgirea publicului când produsul nu este expediat așa cum (și când) ai promis. Dacă te mulțumești să taci și lași produsul să vorbească pentru sine – o dată ce *ai* într-adevăr un produs – ai șanse mult mai mari să surprinzi publicul în mod plăcut. Unele companii înțeleg asta. Altele, în mod limpede, nu.

Secretomania la Apple este impusă în mod strict din interior. Inginerilor din Silicon Valley le place să-și povestească unii altora despre munca lor, dar cei de la Apple au reputația că nu lasă nimic să transpire. „Am avut prieteni care au fost mustrați fiindcă au vorbit prea mult", afirma un fost inginer. „În general e preferabil să nu vorbești despre muncă." Această mentalitate face ca Apple să iasă în evidență în lumea tehnologică. „Frica este palpabilă acolo, inclusiv printre parteneri",

spunea Gina Bianchini, director executiv la Mightybell.com și versat întreprinzător în Valley, care a studiat îndelung compania Apple. (Pe pagina principală a Mightybell.com scrie sec „Fabricat manual în California“ – un omagiu adus sloganului „Proiectat de Apple în California“.) „În nici o companie nu există un asemenea nivel al fricii.“ În 2011, ea a explicat statutul aparte al firmei Apple printr-o revelație pe care a avut-o la TED, o reuniune anuală a managerilor și a investitorilor din domeniul IT care a avut loc la Long Beach, în California. „Anul ăsta am observat un lucru la TED: populația de angajați de la Apple nu circulă în ecosistemul reprezentat d Silicon Valley. Nimeni nu cunoaște pe nimeni de la Apple. Cei din domeniul internetului se știu între ei, dar Apple trăiește în propria sa lume. În interior tuturor le este atât de teamă să vorbească, încât le e mai ușor să rămână doar în cercul lor.“

Un alt inginer din Valley joacă în mod regulat poker împreună cu un grup de angajați Apple. Toți au convenit că, dacă discuția în timpul jocului ajunge la Apple, vor schimba imediat subiectul. Teama de a nu fi concediat pentru că ai fost gură-spartă este întemeiată. Spre exemplu, salariaților care lucrează la lansări de produse li se înmânează câte un exemplar dintr-o broșură pe hârtie cu filigran intitulată *Rules of the Road*, „Reguli pentru drum“, în care sunt specificate toate etapele de parcurs până la ziua lansării. În broșură se regăsește și o prevedere legală cât se poate de explicită: dacă respectivul exemplar ajunge în mâini nepotrivite, cel răspunzător va fi concediat.

Apple nu precupețește nimic pentru a menține disciplina. „Erau chestiuni păstrate în foarte, foarte mare secret“, susținea un fost director. „Exista un proiect la care lucram, și în cadrul lui am instalat încuietori speciale la un etaj și am

montat două uși suplimentare pentru a ascunde în dosul lor echipa care se ocupa de proiectul cu pricina. Trebuia să semnezi angajamente extra-speciale prin care recunoșteai faptul că lucrai la un proiect super-secret și că nu vei vorbi cu nimeni despre el – nici măcar cu soția sau copiii.“

Stresul implicat de o asemenea secretomanie poate deveni greu de suportat pentru unii. Jobs obișnuia să le vorbească personal salariaților despre confidențialitatea cerută. Un fost angajat își amintește: „Ne spunea: «Orice detaliu care răsuflă din discuția asta atrage după sine nu doar concedierea, ci și acționarea în judecată până în pânzele albe, cu toate forțele avocaților noștri.» Mie mi s-a părut foarte stresant. Trebuia să fii foarte atent în tot ce făceai. Aveam coșmaruri.“

Vizitatorii au voie să intre în birourile Apple, dar sunt ținuți din scurt. Unii declară că au fost șocați de refuzul angajaților de a-i lăsa singuri fie și numai pentru câteva clipe, la bufet. Pe la mijlocul anului 2011, unui director din domeniul IT care vizita un prieten i s-a cerut să nu posteze nimic despre vizită pe Twitter și să nici nu intre pe popularul site web Foursquare, care publică date despre locul în care se află utilizatorul. În lumea celor de la Apple, simpla dezvăluire a faptului că cineva a vizitat sediul, fără a specifica în vreun fel motivul, ar putea divulga ceva despre agenda companiei. (Nu putem să nu ne întrebăm dacă nu cumva Apple va descuraja utilizarea aplicației sale „Găsește-mi prietenii“, inclusă în softul iPhone spre sfârșitul anului 2011, o aplicație pe care compania a descris-o ca „un serviciu de identificare temporară a situării“.)

În general, Apple se bazează pe convingerea că angajații săi se vor auto-cenzura, dar în unele cazuri este foarte atentă la ce spun aceștia când părăsesc sediul companiei – chiar și

atunci când nu fac altceva decât să traverseze strada pentru a-și lua o bere. Localul BJ's Restaurant and Brewhouse este amplasat atât de aproape de campusul Apple din Cupertino, încât salariații îl numesc în glumă IL-7, de la „Infinite Loop 7" – o clădire care nu există în realitate. Printre angajați umblă vorba că agenți de securitate ai Apple în civil își petrec vremea în apropiere de barul localului și că unii salariați au fost concediați după ce și-au dat drumul la gură acolo. Dacă zvonul este adevărat sau nu contează mai puțin. Ideea e că că angajații îl tot repetă, astfel că povestea își atinge scopul.

Steve Jobs spunea la un moment dat că principiul păstrării secretului privind funcționarea internă companiei este unul dintre cele pe care le-a împrumutat de la Walt Disney. Creatorul originalului Regat Magic considera că magia care învăluia, din perspectiva publicului, lumea Disney ar avea de suferit printr-o concentrare exagerată asupra a ceea ce se întâmpla în culise. Mai mult decât atât, Disney instituise reguli stricte de confidențialitate internă. Atunci când pregătea inaugurarea parcului Walt Disney World în Florida, spre exemplu, în anii 1960, Disney a alcătuit un comitet care să lucreze la un așa-numit „Proiect X". Circularele interne referitoare la planurile pentrtu noul parc tematic au fost numerotate pentru a putea fi mai bine urmărite, relatează Neal Gabler în biografia *Walt Disney: The Triumph of the American Imagination*.

Dintr-un punct de vedere, este firesc să li se ceară imperios angajaților să nu lase informațiile să ajungă la urechi nepotrivite. În cazul Apple însă, între aceste urechi se numără și cele ale propriilor colegi. Pentru a reda cuvintele unui fost angajat, avem de-a face aici cu „chintesența culturii de tip nevoia-de-a-ști". Echipele de lucru sunt menținute în mod

voit izolate una de alta, uneori fiindcă fără să știe se concurează reciproc, dar de cele mai multe ori pentru că practica uzuală la Apple este ca fiecare să-și vadă de treaba lui. Acest tip de abordare are și un avantaj suplimentar, frapant prin simplitatea sa. Neavând posibilitatea de a-și vârî nasul în treburile celorlalți, angajații vor avea mai mult timp pentru sarcinile care le revin. De la un anumit nivel în jos, jocurile politice la Apple sunt dificile, fiindcă angajații de rând nu dispun de suficiente informații. Ca un cal cu ochelari, salariatul Apple merge înainte fără a ține seama de nimic altceva.

Pentru a institui această confidențialitate internă, compania a creat un sistem complex și deconcertant, care are la bază conceptul de expunere. Pentru a discuta despre un subiect la o întrunire, trebuie ca toți participanții să fi fost „expuși" la subiectul respectiv – altfel spus, să le fi fost dezvăluite anumite informații secrete. „Nu poți să vorbești despre nici un secr et decât după ce te-ai asigurat că toți au fost expuși la el", afirma un fost angajat. În consecință, salariații Apple și proiectele lor sunt aidoma pieselor dintr-un puzzle. Imaginea finală le este cunoscută doar celor de la vârful ierarhiei. Această abordare amintește de celulele pe care o organizație de rezistență le implantează în spatele liniilor inamice: membrii lor nu dețin informații care ar risca să incrimineze un camarad. Jon Rubinstein, fost director al departamentului hardware la Apple, a făcut la un moment dat aceeași comparație în termeni mai puțin flatanți, dar la fel de expliciți. „Avem și noi celule", a declarat el într-un interviu pentru revista *BusinessWeek* în anul 2000. „Totul funcționează pe principiul nevoii-de-a-ști."

La fel ca în cazul oricărei societăți secrete, loialitatea și onestitatea nu sunt de la sine înțelese. Nou-veniții în grup sunt

ținuți „pe margine“ o perioadă, cel puțin până când izbutesc să câștige încrederea liderului. Angajații povestesc că lucrează la o „tehnologie de bază“, nu la un produs în sine, sau că nu li se permite să se apropie de restul grupului timp de câteva luni, cât sunt în perioadă de probă. Organigramele atât de obișnuite la majoritatea companiilor mari nu există la Apple; nu ar cuprinde decât informații de care angajații nu au nevoie și pe care cei din afară nu trebuie să le afle. (Când revista Fortune a *publicat*, în mai 2011, o organigramă Apple creație proprie, cei care au vizitat ulterior compania Apple au povestit că angajații deveneau agitați chiar și dacă pe biroul lor era văzut un exemplar al acesteia.) Salariații au însă la dispoziție o sursă de informare importantă: Catalogul intern. În acest ghid electronic se regăsesc toți angajații cu nume, grupul în care lucrează, managerul direct, locul în care își desfășoară activitatea, adresa de e-mail și numărul de telefon plus, eventual, o fotografie.

Firește, cei care lucrează la Apple nu au nevoie de o organigramă pentru a ști cine deține o anume putere și cine nu. Echipa executivă, un mic grup de consultanți al directorului executiv, este cea care conduce compania, asistată de mai puțin de o sută de vicepreședinți. Dar treapta ierarhică superioară nu conferă întotdeauna și un statut înalt la Apple. Toată lumea este conștientă acolo de existența unui sistem nescris de caste. Designerii de produs sunt de neatins: un foarte restrâns grup de inginer care, până la moartea lui, au lucrat cu Steve Jobs ani de-a rândul, unii dintre ei chiar din primele zile ale lui la Apple. Inginerii dintr-un alt mic grup sunt cunoscuți ca DEST – *distinguished engineer/scientist/technologist* („distins inginer/cercetător/tehnolog“). Există și colaboratori individuali cu o anume influență în cadrul

organizației, fără a avea însă responsabilități manageriale. În rest, statutul angajaților fluctuează în funcție de importanța produselor la care lucrează fiecare. Pe măsură ce succesul înregistrat de iPhone și iPad a crescut, cea mai „tare“ facțiune a companiei a devenit grupul de specialiști în software care lucrau la sistemul de operare pentru mobil numit iOS. Inginerii de hardware și, mai greu acceptați, marketerii celor două produse veneau imediat după ei în ierarhia importanței, urmați fiind de salariații iTunes, iCloud și alte organizații de service online. Angajații asociați în principal cu computerele Macintosh, odinioară crema cremelor, erau deja considerați personal de mâna a doua. Din punct de vedere al „ștaifului“, posturi precum cele de la resurse umane, vânzări și servicii nici nu mai contau.

„Buncărele“ fiind norma la Apple, surpriza aici o oferă buncărele în interiorul altor buncăre. „Nu există uși deschise la Apple“, comenta un fost angajat. Ecusoanele de securitate le permit salariaților să pătrundă doar în anumite zone; nu rareori se întâmplă ca un angajat să poată intra într-un loc în care șeful său nu are acces. Unele zone sunt învăluite într-un secret mai dens decât altele, iar acest lucru nu are nici o legătură cu proiectele speciale. Un exemplu este celebrul laborator de design în care lucrează proiectanții de la Apple. Atât de restrâns este accesul în acest laborator, încât puțini sunt angajații care au pus vreodată piciorul înăuntrul său.

În cartea sa, *Incognito*, neurospecialistul David Eagleman scrie despre impactul nociv al unei culturi bazate pe secretomanie. „Principalul lucru pe care trebuie să-l știm despre secrete“, susține el, „este acela că păstrarea lor e nesănătoasă pentru creier.“ Oamenii vor să destăinuiască secretele, explică

omul de știință mai departe, și au o puternică tendință natural care îi îndeamnă să facă acest lucru. Apple rezolvă problema ținându-i pe angajați în necunoștință de cauză cât mai mult posibil. Dar nu putem să nu ne punem problema gradului de mulțumire a salariaților companiei.

În linii mari, Apple se constituie într-un mediu de lucru caracterizat de colaborare și cooperare, lipsit de manipulări fățișe. După părerea unor foști angajați, motivul acestei cooperări este structura de comandă și control. „Toată lumea știe că integrarea perfectă a diverselor componente este esențială pentru ca magia să apară“, spunea Rob Schoeben, fost vicepreședinte care controla marketingul aplicațiilor software. „La Apple, echipele colaborează în mod constant. Steve i-ar hăcui pe cei care n-ar face-o“, preciza el la un moment dat, în timpul vieții lui Jobs. Sub conducerea lui Bill Gates, Microsoft avea reputația unui coșmar al luptelor intestine, implicația fiind aceea că Gates agrea consecințele unei mentalități de tip supraviețuirea celui mai bine adaptat.

Cultura Apple este ea de tip cooperativ, dar de cele mai multe ori nu este și plăcută, și aproape niciodată nu e relaxată. „Când te afli în campus, în nici un moment nu ai senzația că oamenii sunt destinși“, remarca un observator cu acces la angajații de rang superior ai Apple. „Conflictele pot lua caracter personal, devenind urâte. Există mentalitatea că poți face pe oricine harcea-parcea în vederea creării celor mai bune produse.“ În acțiune intră și standardele ridicate ale companiei. „Presiunea de a fi perfect este atotprezentă“, afirma un fost director. „Și e greu să fii perfect.“ Un alt fost angajat amintea de mult prea desele cazuri în care managerii se plângeau că o urgentă „solicitare din partea lui Steve“ le-a compromis timpul liber. „Toți spuneau cam același lucru: «În timpul

vacanței, produsul meu a ajuns în prim-plan, iar eu a trebuit să iau în fugă un avion și să fac pregătiri tot weekendul.»“

Caracterul competitiv al culturii Apple își face și el simțită prezența. „Apple este un meci cu miză în fiecare zi de lucru“, remarca Steve Doil, fost director al departamentului de aprovizionare. „Dacă ești distras chiar și pentru câteva momente, riști să încetinești toată echipa.“ Un alt fost cadru de conducere descria situația în termeni similari. „Este o cultură a excelenței. Domnește sentimentul că trebuie să dai tot ce-i mai bun în tine. Doar nu vrei să fii tu veriga slabă! Există o dorință intensă de a nu dezamăgi compania. Toată lumea muncește din greu, cu tot devotamentul.“

Cultura Apple este la polul opus față de cea a Google, unde pretutindeni pot fi văzute anunțuri privind activități extraprofesionale – de la excursii de schi până la întâlniri cu scriitori de renune. La Apple, echipa iTunes sponsorizează câte o manifestare muzicală și există o sală de sport a companiei (accesul nefiind însă gratuit), dar în principal lumea vine la serviciu ca să muncească. „La ședințe nimeni nu vorbește despre casa de pe malul lacului, la care și-a petrecut weekendul“, își amintește un inginer. „Toată lumea intră direct în subiect.“ Contrastul față de lumea non-Apple este evident. „Când interacționezi cu oamenii de la alte companii se manifestă o relativă lipsă de intensitate“, declara inginerul respectiv. „La Apple însă, salariații sunt atât de implicați, încât pleacă seara acasă și nu lasă în urmă treburile firmei. Ceea ce fac acolo este adevărata lor religie.“

Atitudinea față de muncă la Apple nu s-a schimbat de decenii. Iată cum descria Joe Nocerra în 1986, în revista *Esquire*, perspectiva lui Steve Jobs asupra mediului de lucru din compania sa:

Obișnuia să spună, de exemplu, că vrea să facă din Apple un loc de muncă „nebunesc de bun“, dar nu se referea la bonusuri irezistibile sau la alte beneficii. Vorbea de fapt despre crearea unui mediu în care să muncești mai mult și mai intens decât oriunde în altă parte, sub cea mai teribilă presiune a termenelor-limită, cu mai multă responsabilitate decât ai fi crezut că poți suporta, fără a pleca vreodată în concediu, luându-ți rareori câte un weekend liber și… fără să-ți pese de asta! Fiindcă îți va plăcea! Vei ajunge la punctul în care nu vei mai putea trăi fără muncă, fără responsabilitate și fără teribila presiune a termenelor-limită. Toți cei din încăperea aceasta au avut astfel de sentimente față de muncă – sentimente entuziasmante, personale și chiar intime – și le-au avut atunci când lucrau pentru Steve Jobs. Toți împărtășesc o istorie personală a activității lor comune la Apple. Asta este legătura dintre ei, și nimeni n-o poate înțelege pe deplin dacă nu a fost acolo.

Aproape nimeni nu descrie lucrul la Apple ca fiind plăcut. De fapt, la întrebarea dacă Apple este un loc de muncă plăcut, răspunsurile sunt aproape identice. „Oamenii sunt incredibil de pasionați de produsele excelente la care lucrează“, spunea un fost angajat. „Cultura Apple nu este una în care succesul să fie recunoscut și celebrat. Importantă acolo este munca.“ Iar un altul declara: „Dacă ești un fan înrăit al Apple, totul e grozav. Dar e totodată un loc de muncă dur. Ai produse care ajung de la concepție la lansare, iar asta înseamnă un program de lucru draconic.“ Un al treilea fost angajat a ocolit întrebarea în mod similar: „Fiindcă sunt atât de pasionați de Apple, oamenii aderă la misiunea companiei.“

Dacă nu vin să lucreze la Apple pentru atmosfera plăcută de acolo, în mod cert n-o fac nici pentru bani. Desigur, firma și-a creat „porția“ de acționari milionari – mai cu seamă cei care au avut inspirația să i se alăture în primii cinci ani după întoarcerea lui Jobs. „Poți câștiga o grămadă de bani în multe companii de aici, din Valley“, spunea Frederick Van Johnson, fost angajat al departamentului de marketind de la Apple. „Nu banii sunt cheia.“

Din câte se știe, Apple plătește salarii comparabile cu cele de pe piața din domeniu, nicidecum mai mari. Un director senior ar putea încasa un salariu anual de 200 000 de dolari, bonusurile în anii buni însumând poate 50 la sută din salariul de bază. La Apple nu se cuvine să vorbești despre bani. „Cred că munca la o compania ca asta și, la o adică, pasiunea de a face lucruri «tari» sunt, în sine, «tari»“, concidea Johnson. „Să stai într-un bar și să vezi că 90 la sută dintre oamenii de acolo folosesc aparate fabricate de compania la care lucrezi… e ceva plăcut în asta și nu poți pune o valoare monetară pe sentimentul pe care ți-l oferă.“

Steve Jobs, renumit pentru dezinteresul față de discuțiile despre bani, avea o perspectivă nuanțată asupra mulțumirii angajaților la Apple. „Nu știu pe nimeni care să nege că trăiește cea mai satisfăcătoare experiență din viața sa“, susținea el. „Oamenii adoră asta, ceea ce e altceva decât să spui că le place. Plăcerea vine și trece.“

3

Focalizare obsesivă

Ascunsă într-o zonă împrejmuită a studioului creativ din principala clădire a departamentului de marketing de la Apple, se află o încăpere destinată ambalării. În comparație cu activități complexe și semnificative precum crearea softurilor sau fabricarea componentelor hardware, ambalarea este considerată în multe companii o preocupare prozaică, aproape superfluă. Nu și la Apple, unde modul de ambalare a produselor este ținta unui uriaș volum de energie creatoare. Încăperea destinată împachetării este atât de bine securizată, încât cei care au acces aici trebuie să-și folosească ecusonul atât la intrare, cât și la ieșire. Pentru a înțelege mai bine câtă atenție acordă cadrele de conducere de la Apple detaliilor aparent mărunte, citiți mai departe: vreme de mai multe luni, un designer specializat în ambalare a fost închis în încăperea respectivă, unde a avut o misiune mai mult decât banală – aceea de a deschide cutii.

Banală, poate, dar și extrem de importantă. În laboratorul securizat se aflau sute de prototipuri pentru cutiile de iPod. Într-adevăr, sute de cutii al căror unic rol era acela de a-i oferi designerului posibilitatea să trăiască momentul în care clienții puteau ține în mână noua jucărioară pentru prima dată. Designerul a creat și a testat un șir nesfârșit de culor, săgeți și benzi pentru o mică etichetă menită să-i arate consumatorului de unde să dezlipească stickerul invizibil, fixat pe partea de sus a cutiei iPod-ului. Dezlipirea lui corectă fusese obsesia respectivului designer. Și nu era vorba doar despre o singură cutie. Etichetele erau astfel amplasate încât atunci când la fabrică erau ambalate mai multe cutii pentru a fi expediate spre magazine, între cutiile individuale să rămână în mod firesc un spațiu care să protejeze etichetele.

Modul în care clientul deschide cutia ar trebui să fie unul dintre ultimele amănunte care să-l preocupe pe un designer de produs. Pentru Apple însă, cutia ieftină merită același nivel de atenție ca dispozitivul electronic costisitor din interior. Fiind cel din urmă lucru pe care consumatorul îl vede înainte de produsul în sine, ambalajul este, pentru Apple, cireașa de pe tortul unui proces extrem de costisitor și de bine structurat. Totul începe cu conceperea prototipului, continuă cu colaborarea dintre experții departamentului de aprovizionare, care furnizează componentele, și managerii de produs care coordonează asamblarea, și se încheie cu un plan bine coordonat de marketing, calculație de preț și distribuiție, menit să ducă produsul până la consumatorul final.

Anticiparea modului în care se va simți consumatorul ținând în mână o cutie albă, simplă este încununarea unei lungi serii de detalii pe care Apple le va fi analizat în decursul timpului. „Pentru mine, atenția acordată detaliilor arată că îți

pasă cu adevărat de consumator, și că ți-a păsat de la început până la sfârșit“, declara Deep Nishar, un fost director Google în zilele de început companiei, care conduce echipa de design al interfeței cu utilizatorul la LinkedIn. Nishar rememora venerația pe care unii dintre designerii din subordinea lui o au pentru cutia în care s-a aflat primul lor iPhone. „Îți amintești de ambalajul telefonului? Unii dintre ei au păstrat-o în vitrina cu cărți. Pentru prima dată în istorie, era o cutie acționată cu arc, care se deschidea încet. Ambalajul a continuat să evoce acel sentiment de anticipație emoționată pe care îl ai atunci când știi că ești pe punctul de a vedea ceva frumos, ceva extraordinar, un lucru despre care ai tot citit și ai auzit, un lucru despre care a vorbit și pe care ți l-a arătat Steve. Această atenție acordată detaliului este sentimentul pe care ți-l dorești evocat.“

Obsesia pentru detalii și o concentrare ca de călugăr budist asupra unei game restrânse de oferte sunt cele două elemente care disting compania Apple de celelalte de pe piață. Budismul – pe care Jobs l-a studiat asiduu – susține că, atunci când prepari un ceai, trebuie să acorzi atenție și să te concentrezi exclusiv asupra preparării lui; chiar și de o activitate atât de puțin importantă ca aceasta trebuie să ocupi cu toată preocuparea și desăvârșirea de care ești capabil. Ideea, aparent ridicolă, poate conferi avantaje considerabile în lumea corporatistă. Produsele cu o concepție reușită le asigură producătorilor beneficii substanțiale, atât în interior, cât și în exteriorul companiei. Intern, talentul și resursele se îndreaptă prioritar spre cele mai bune produse. Extern, designul de calitate le sugerează consumatorilor că sunt importanți pentru producător. Iar acest lucru creează o punte de legătură între marca în sine și clienți, lăsând chestiunile de preț pe un plan

secund. Problema nu se mai pune în termeni de „Ce e mai convenabil, un Kindle sau un Nook?“, ci mai degrabă de „Abia aștept să am noul iPad!“ Dar cum folosește Apple focalizarea pentru a se deosebi de competitorii săi în privința designului, a fabricației și a planificării corporatiste?

Evocarea unui sentiment, a unei emoții, constituie o reușită extraordinară pentru un producător, și cu atât mai mult pentru cel care proiectează ambalajul destinat produsului respectiv. (Încercați să vă imaginați un laptop Dell evocând un sentiment oarecare – altul decât frustrarea!) Și totuși, exact asta a făcut Steve Jobs la Apple încă din ziua în care a fondat compania, refuzând să privească produsele ei într-un mod convențional; acestea nu erau simple gadgeturi, ci veritabile opere de artă. „Cred că arta constă în modul în care percepi ceea ce vezi în jurul tău“, spunea el în cadrul unui interviu acordat în 1995 pentru Computerworld Smithsonian Awards Program Oral History Project. Jobs se referea la oamenii pe care îi angajase în perioada de început a companiei. Scopul lor, explica el, era acela de

> a proceda așa cum nimeni n-a mai făcut-o înainte și de a găsi o modalitate de a transmite acest lucru oamenilor care nu au aceeași percepție, astfel încât să poată obține și ei unele avantaje ale acestei percepții, grație cărora să se poată simți într-un fel anume sau să poată realiza ceva concret. Dacă-i vei studia puțin mai îndeaproape, vei constat că în această epocă, în anii 1970 și 1980, cei mai buni specialiști în lumea computerelor ar fi fost în mod normal poeții, scriitorii și muzicienii. Și aproape toți erau muzicieni. Mulți scriau poezii în timpul liber. Și au început să lucreze în domeniul computerelor fiindcă li s-a părut extrem de atrăgător. Era ceva nou și novator. Era o nouă

modalitate de exprimare a talentelor creative. Emoțiile și pasiunea pe care ei le investeau în activitatea lor nu se deosebeau prin nimic de cele manifestate de un poet sau un pictor, spre exemplu.

Privind retrospectiv, comparația între producătorii de computere – sau, ferească-ne cerul, proiectanții unor *cutii de carton* – și artiști pare aproape arogantă. Iar subiectul ar fi și de această dată irelevant sau chiar absurd, dacă ne-am referi la orice altă companie. Dar atunci când modul în care abordezi producția unor gadgeturi este parte a unui spirit cultural și când conștientizarea acestei abordări îi determină pe consumatori să se lanseze asupra produsului cu atâta înfometare încât compania respectivă devine cea mai apreciată și mai utată din lumea întreagă, atunci poezia electronicelor de uz personal se ridică la nivelul circuitelor care le alcătuiesc.

Apple este altfel, și ceea ce o deosebește este modalitatea în care abordează produsele. Nu știm dacă Jobs descria un angajat Apple tipic din perioada de debut a companiei, sau dacă vorbea voalat despre sine însuși. Apple și-a afirmat de timpuriu caracterul rebel. La începuturile firmei, Jobbs a arborat un steag de pirați, cu țeasta și oasele încrucișate, pe clădirea în care lucra echipa Macintosh, aflată sub conducerea sa. Încă din primele sale zile, Apple s-a detașat de restul companiilor din industria computerelor. Caracterul unic și atenția acordată detaliilor au făcut întotdeauna și fac parte din etosul ei.

Industria computerelor are la bază standardizarea. „Clonele“ PC-urilor IBM au constituit una dintre marile inovații ale sale. Cu orientarea sa fermă spre computerele de nivel superior, Apple a fost pentru scurtă vreme un jalon al domeniului,

dar în primul rând a fost un „jucător“ de nișă. Ani mai târziu, când Hewlett-Packard trecea printr-una dintre numeroasele sale crize, un cadru de conducere bine plasat în Silicon Valley motiva astfel de ce i-ar fi dificil chiar și unui talentat director de la Apple să schimbe situația pentru HP: „Când Steve s-a întors, moralul celor de la Apple era la limita de jos, însă compania avea o cultură care înțelegea ce înseamnă să faci produse excelente. HP n-a mai avut așa ceva de ani buni. La ei nu mai e nimeni care să conducă.“

La originea celor mai multe dintre produsele Apple se află pur și simplu dorința companiei de a le fabrica. Nu grupurile-focus. Nu sondajele în rândul consumatorilor. Nici analiza competitivă. Refuzul de a „lua pulsul“ consumatorilor a fost unul dintre refrenele lui Steve Jobs în decursul anilor. „Când am fondat Apple, am construit primul computer fiindcă ne-am dorit unul“, i-a spus el la începutul anilor 1980 lui Michael Moritz, în cadrul unui interviu pentru cartea acestuia, *The Little Kingdom*. Iar Jobs a repetat fraza iar și iar, timp de decenii. Douăzeci și cinci de ani mai târziu, declara: „Avem într-adevăr ferma convingere că produsele le realizăm pentru noi înșine.“

iPhone-ul este un exemplu ilustrativ în acest sens. Înainte de lansarea lui, directorii de la Apple nu-și agreeau deloc smartphone-urile. „De aceea ne-am hotărât să preluăm noi frâiele“, spunea Jobs într-un tip de explicație care funcționează pe două niveluri. Este adevărată, fără îndoială, dar totodată trimite un mesaj convingător către consumatori: *Ne place mâncarea de câței atât de mult, încât o mâncăm noi înșine. Nu veți fi dezamăgiți.*

Este uimitor cât de puțin s-a modificat filozofia corporatistă la Apple de la începuturile ei până în prezent. Referindu-se la

Jobs, Moritz scria: „Nu accepta ca planificarea privind produsele să fie împovărată de analize, grupuri-focus, arbori decizionali, curbe Gauss sau alte mostre de trudă chinuitoare pe care el le asocia cu marile companii. Pentru el, prototipul clientului Apple era cel pe care îl vedea când se uita în oglindă, iar compania a creat computere pe care, într-un moment sau în altul, Jobs a decis că ar vrea să le aibă el însuși."

Designul constituie cea mai clară dovadă a focalizării celor de la Apple asupra detaliilor. Produsele companiei se nasc într-un alt laborator securizat, accesibil unui număr foarte mic de angajați: studioul de design industrial, sau ID, de la inițialele în limba engleză. Șeful cel mare este Jonathan Ive, cel mai cunoscut dintre directorii de la Apple, cu excepția lui Steve Jobs. Acestuia din urmă îi plăcea să petreacă timp în studioul de proiectare, unde testa „aluatul" frământat de Ive și de echipa lui.

Principiul-cheie al proiectării la Apple este acela că orice produs începe cu designul. Concurența se miră de statutul superior pe care îl au specialiștii în design industrial de la Apple. „Majoritatea companiilor își fac toate planurile, toate procesele de marketing și de poziționare pe piață, și apoi le încredințează unui designer „, spunea Yves Behar, director executiv al firmei de consultanță în design, Fuseproject. La Apple, procesul este invers; acolo, toată lumea din firmă trebuie să se conformeze viziunii prezentate de proiectant. „Dacă designerii spun că materialul trebuie să aibă integritate, întreaga organizație este de acord cu ei", adăuga Behar. Cu alte cuvinte, în mod obișnuit, cei de la fabricație le spun designerilor ce trebuie să facă. La Apple se întâmplă exact invers.

John Sculley, director executiv la Apple în anii 1980, a continuat să urmărească atent evoluția companiei, deși nu a mai păstrat legătura cu nimeni de acolo. „Totul la Apple poate fi înțeles cel mai bine prin perspectiva designului", i-a spus el lui Leander Kahney, editor al blogului *Cult of Mac*, în 2010. Apoi a relatat o poveste recentă despre un prieten care a participat în aceeași zi la întruniri la Apple și la Microsoft. „S-a dus la ședința de la Apple și, imediat ce designerii au intrat în sală, toată lumea a tăcut, fiindcă oameniid e la proiectare sunt cei mai respectați din companie. Numai la Apple ei răspund direct în fața directorului bexecutiv. Mai târziu în aceeași zi, prietenul respectiv a luat parte și la o ședință la Microsoft. Când a ajuns, toți vorbeau, ședința a început, iar în încăpere nu și-a făcut apariția nici un designer. Toți cei din departamentele tehnice erau acolo, încercând să contribuie cu câte o idee privind ceea ce considerau ei că ar trebui să implice designul. Asta-i o rețetă pentru dezastru."

O dată ce designul este hotărât, restul companiei trece la treabă. Cele două organizații responsabile de realizarea produsului sunt echipa de aprovizionare și cea de inginerie. Astfel începe ANPP, Apple New Product Process – procesul de realizare a unui nou produs Apple. ANPP este un fel de caiet de lucru care detaliază etapă cu etapă ce trebuie făcut pentru a obține în final produsul respectiv. Sistemul nu se întâlnește exclusiv la Apple; spre sfârșitul anilor 1970 și începutul deceniului următor, caiete de lucru similare erau întâlnite deopotrivă la Xerox, HP și la alte companii. Un fost inginer descria procesul de la Apple, care a început ca un auxiliar de fabricație pentru Macintosh și era o îmbinare de artă și știință. Scopul urmărit de ANPP este „automatizarea componentei științifice, pentru a te putea concentra asupra celeui artistice",

declara el. Procesul descrie în amănunt etapele de creație și realizare, cine lucrează la ce, cum sunt alocate responsabilitățile și ce termen-limită are fiecare etapă.

Când un produs este gata să părăsească laboratorul, controlul este preluat de doi angajați-cheie: un manager al programului de fabricație (EPM, de la inițialele în limba engleză), și un manager de aprovizionare (GSM). Primul decide cum anume trebuie să fie produsul și coordnează munca echipelor de ingineri. Atât de puternici și de temuți sunt managerii de program, încât unii îi numesc, colectiv „mafia EPM". Managerul de aprovizionare, care lucrează în cadrul grupului de operațiuni constituit de Tim Cook, este răspunzător de procurarea materiualelor necesare. Cei doi se ocupă de absolut tot, de la identificarea surselor și achiziții până la supravegherea producției. Cele două tabere colaborează, între ele iscându-se uneori tensiuni. „La Apple, orice discuție se încheie cu fraza «Așa e bine pentru produs.» Dacă oferi și date care să ateste acest lucru, ieși câștigător", relata un inginer care a lucrat la Apple pe la mijlocul anilor 2000.

Managerii de program și de aprovizionare își au birourile în Cupertino, dar își petrec mare parte din timp în China, unde Apple are contracte încheiate cu fabricanți locali, pentru computere și pentru telefoanele mobile deopotrivă. Alte companii încearcă să pună la punct designul și apoi să încredințeze unor terți procesul de fabricație. Aceasta este modalitatea de lucru cea mai eficientă din punct de vedere al costurilor. Apple preferă însă o abordare aflată exact la polul opus. Și aici produsul este proiectat în vederea fabricației, după care este testat la fabricanți terți. Dar o dată ce sfârșește cu proiectarea, conceperea și testarea unui produs, Apple începe iar să proiecteze, să conceapă și să testeze. Acest „ritm

observabil", pentru a-l cita pe un fost inginer Apple, culminează la fiecare patru sau șase săptămâni cu o întrunire a angajaților de bază la o fabrică din China. Un manager de program, al cărui rol este acela de a reuni diverșii specialiști hardware și software care lucrează la un produs, se întoarce la Cupertino cu ultima versiune beta a produsului, pentru a le-o arăta directorilor, după care ia primul avion înapoi în China, unde procesul se repetă.

Integrarea este esențială. Iată cum rezuma Steve Jobs abordarea Apple în cadrul unui interviu publicat în 2008 în revista *Fortune*: „Nu poți să faci nicăieri altundeva ceea ce faci la Apple. Partea de inginerie a dispărut de mult în majoritatea companiilor producătoare de PC-uri. Cei din firmele de electronice nu înțeleg partea de software a produselor. Deci într-adevăr nu poți face acum altundeva produsele pe care le faci la Apple. Noi suntem singura companie care are totul sub același acoperiș. Nu există nici o altă firmă care poate fabrica un MacBook Air, iar motivul e simplu: noi controlăm nu numai partea de hardware, ci și sistemul de operare. Iar între hardware și sistemul de operare există o interacțiune strânsă, care nouă ne permite să facem ceea ce facem." Jobs vorbea la un nivel conceptual. Un fost inginer la Apple a transpus ideile lui în termeni mai expliciți: „La Apple, integrarea este totul. Iar integrarea reală ți-o asiguri controlând totul, de la sistemul de operare până la tipul de fierăstrău pe care îl vei folosi la tăierea sticlei."

Să ne gândim puțin la acest lucru, fiindcă nu este o exagerare. Sigur, Apple nu are fierăstraie, nu deține compania care are în proprietate fierăstraie și nici pe cea în care vor fi ele folosite. Dar Apple știe în mod cert ce fierăstrău trebuie să folosească furnizorul ei. Este un tip nou de integrare verticală.

Dacă în trecut un fabricant deținea și se ocupa personal de fiecare etapă din proces, astăzi Apple controlează fiece etapă, fără a deține ea însăși nimic.

Integrarea are și o componentă internă la Apple. Rob Schoeben, fost manager de marketing, spunea la un moment dat: „Apple nu depinde de alte companii pentru a-și transforma ideile în produse. Cei de la Microsoft s-au simțit întotdeauna frustrați de faptul că industria PC-urilor nu se descurcă mai bine. Integrarea verticală este un avantaj uriaș pentru Apple și e mai mult decât surprinzător că nimeni n-a copiat-o.“ Poate că abordarea Apple nu a fost preluată și de alții fiindcă atât de puține companii au o organizare ca a ei.

Interesant este să înțelegem nu numai de ce alege Apple să facă ceea ce face, ci și ce anume decide să *nu* facă. A spune nu este un principiu de bază al procesului de dezvoltare a produselor și, la modul general, al modului în care Apple funcționează. De fapt, capacitatea de a spune nu – de a refuza caracteristici, produse, categorii, segmente de piață, tranzacții și chiar anumiți parteneri – este cheia reușitei Apple, după părerea lui Steve Jobs. „Focalizarea este valoroasă“, remarca el. „La o companie tânără, focalizarea este limpede. Dar ea nu înseamnă să spui da; înseamnă să spui nu în fața unor idei cu adevărat bune.“

Jobs susținea un mesaj similar și în interiorul companiei sale. Trebuie să ținem seama însă că nu el a avut primul această revelație. În general, observația este auzită mai des din partea celor care activează în domeniul artistic. Ludwig Mies van der Rohe, absolvent al școlii de arhitectură Bauhaus din Germania și cel care avea să proiecteze o serie de zgârie-nori americani precum Seagram din New York, spunea,

cu referire la disprețul arhitecturii moderne pentru ornamente, că „Mai puțin înseamnă mai mult.“ Diana Vreeland, redactor al revistei Vogue între 1963 și 1971, obișnuia să repete că „Eleganța presupune refuz.“ Steve Jobs activa însă într-un domeniu care spune da la orice. Microsoft Word are o sumedenie de trăsături pe care nici un utilizator obișnuit nu le va vedea vreodată. Computerele Macintosh încep să lucreze imediat ce le-ai scos din cutie și sunt o întruchipare a simplității.

În mod previzibil, Jobs își limita predicile despre arta de a spune nu doar la publicul din interiorul Apple. O dată însă, a acceptat invitația de a-și expune punctele de vedere și în afara companiei. În 2007, la scurt timp după ce a preluat din nou postul de director executiv la Yahoo!, Jerry Yang a reunit la hotelul Sofitel din San Francisco Bay două sute dintre principalele cadre executive, pentru a discuta despre planurile sale privind situația dificilă a companiei. Pentru a le mai ridica moralul, l-a rugat pe Steve Jobs să le vorbească directorilor demoralizați. Deși separați de o diferență de vârstă de aproape un deceniu, Yang și Jobs aveau multe în comun. Fiecare era apreciatul co-fondator al unei tumultuoase și extrem de valoroase companii IT. Fiecare renunțase la conducerea companiei în favoarea unor direstori mai titrați. Fiecare își văzuse firma intrând în declin. Acum Yang revenise la Yahoo! ca director general, așa cum făcuse Jobs la Apple cu exact zece ani în urmă.

După ce le-a fost prezentat, Jobs le-a vorbit participanților despre situația dificilă în care se aflase Apple la întoarcerea sa, amintind că lichiditățile i-ar mai fi ajuns doar pentru nouăzeci de zile. A adăugat apoi că investiția Microsoft oferise companiei un soi de respiro financiar și că el insistase cu reducerile la Apple până când iMac fusese gata pentru a fi lansat.

„Strategia înseamnă să știi ce să nu faci“, a explicat el. În momentul acela dificil, a reluat apoi, respinsese în mod direct solicitările directorilor săi de a crea un asistent personal digital precum PalmPilot, preferând să se concentreze pe întinerirea liniei de computere Macintosh. Care era sfatul său pentru Yahoo!? „Alegeți un singur lucru pe care puteți să-l faceți și care este grozav. Pentru noi, acesta a fost computerul Mac.“

Apoi Jobs i-a tratat pe Zang și pe directorii lui cu un dram de onestitate à la Apple. „Yahoo! pare interesant“, le-a spus el. „Yahoo! poate fi tot ce doriți voi. Serios. Aveți oameni talentați și bani mai mulți decât vă trebuie. Ceea ce nu-mi dau seama este dacă sunteți o companie de conținut sau una tehnologică. Nu trebuie decât să alegeți. Eu, unul, știu ce aș alege.“ Un fost director Yahoo! care se afla în sală declara ulterior: „A fost umilitor. Știam că are dreptate. Dar știam la fel de bine că eram incapabili să alegem.“ (Yang nu a rezistat a doua oară în postul de director executiv nici pe departe atât de mult cât a rezistat Jobs. A demisionat în 2009, iar declinul Yahoo! a continuat – parțial și din cauza incapacității lui de a alege.)

În ceea ce o privește, Apple a ales să spună nu în mod repetat. Ani de-a rândul a refuzat să producă telefoane, deseori protestând – nu foarte sincer, totuși – că nu vrea să se implice în acest domeniu. De fapt, a început să dezvolte iPad-ul înainte de iPhone, dar a schimbat apoi macazul considerând că nu este momentul potrivit pentru o tabletă. (iPhone a fost lansat în 2007, iar iPad trei ani mai târziu.) După ce s-a străduit să se mențină la un nivel semnificativ vânzând către clienți corporatiști, Apple a deplasat complet acest accent. Astăzi, are echipe de vânzări care deservesc companiile. Însă chiar și firmele mari cumpără de la distribuitori Apple, dat fiind că aceștia pot asigura servicii pentru clienți cu orientare corporatistă.

Marginalizarea clienților persoane juridice este o alegere greșită în strategia unei mari companii din domeniul IT. Jobs a explicat-o spunând că Apple preferă să vândă utilizatorilor, nu managerilor IT. Mai mult decât atât, dată fiind popularitatea gadgeturilor sale, Apple a reușit să se afirme în mediul marilor corporații printr-un marketing adresat mai degrabă angajaților decât profesioniștilor din domeniul tehnologiei informaționale. În consecință, compania susține că 92 la sută dintre cele mai mari corporații prezente în topul *Fortune* 500 testează sau folosesc iPad-uri, exact așa cum s-ar fi întâmplat dacă Apple ar fi ales să le vândă lor în mod direct. În realitate, angajații și-au convins patronii să cumpere produse tehnologice pe care ei le doreau – un fenomen numit „consumerizare IT“ și o tendință în avangarda căreia s-a aflat Apple.

Tim Cook obișnuia să spună că Apple își putea întinde gama întreagă de produse pe masa dintr-o sală de ședințe. Această restrângere este rezultatul unui proces de triere survenit după 1997. Dacă înainte Apple avea la vânzare numeroase tipuri de computere, noua echipă a ales să comercializeze doar patru: două tip desktop și două notebook. Chiar și astăzi, Apple le oferă clienților săi patru versiuni iMac: două dimensiuni ale monitoarelor, două mărimi ale procesoarelor. (Pentru a înțelege mai bine caracterul modest al acestei game de produse, comparați sortimentul actual de iMac-uri cu numeroasele PC-uri cu nume imposibile pe care Hewlett-Packard le oferă pe site-ul său web.)

Simplitatea este înscrisă în genele companiei, dar și în structura sa organizatorică, deloc încărcată. „Apple nu este astfel alcătuită încât să facă douăzeci de chestii uimitoare în fiecare an“, spunea un fost cadru de conducere. „Cel mult trei proiecte pot reține un volum uriaș de atenție la nivel

executiv. Este o problemă de selectare și reducere. Echipa executivă este întotdeauna atentă să aleagă tehnologiile la momentul potrivit. În clipa în care te ocupi de o sumedenie de lucruri, nu mai ai cum să funcționezi în stilul Apple. Majoritatea companiilor refuză să se concentreze pe un singur lucru, fiindcă se tem să nu eșueze. Ideea de a tria ideile astfel încât să ajungi de la douăzeci și cinci la patru e teribil de înspăimântătoare."

Pentru nou-veniții la Apple, practica de a spune nu este un veritabil șoc. Un director a cărui companie fusese preluată de Apple descria astfel procesul de familiarizare cu practica de a refuza acele tranzacții care nu conveneau anumitor termeni financiari stricți, de a ignora comentariile din presă și de a adera la planuri tarifare rigide: „(Puterea limitării") îți este instilată probabil în minte la fel ca orice altceva: abordarea minimalistă privind exagerarea – să nu exagerezi în tranzacții, să nu exagerezi cu relațiile publice, să nu exagerezi în conversații, să nu exagerezi în nimic", declara respectivul director.

Arta refuzului se extinde și asupra produselor. Criticii din interior au subliniat deseori că Jobs nu poate acorda atenție decât cel mult câtorva proiecte concomitent. Dar evitarea „caracteristicilor de speriat" este emblema unui bun design de produs și e luată cât se poate de în serios la Apple. Din perspectivă pozitivă, acest principiu a dus la apariția player-ului cu un singur buton sau a computerului desktop lipsit de toate „rahaturile" – un termen injurios frecvent folosit de Steve Jobs – cu care ceilalți producători de computere își chinuiesc clienții. Din perspectivă negativă, abordarea focalizată întârzie introducerea anumitor caracteristici despre care toată lumea știe că sunt dorite de consumatori și cu care Apple este de acord. „Cât timp a durat până ce în iOS a fost introdusă opțiunea

«taie și lipește»?" întreba un fost director frustrat – evident, un utilizator de iPhone. Ca să răspundem la întrebare, a durat doi ani; iPhone 3GS, lansat în iunie 2009, a fost primul la care sistemul de operare al Apple includea și cunoscuta opțiune de tăiere și lipire a textului. Primul iPad nu avea cameră foto sau video, oferind deci clienților un motiv serios pentru a cumpăra, un an mai târziu, iPad 2.

Poate că cel mai radical act de refuz la Apple este modul în care directorii de la cele mai înalte niveluri evită să caute câștigul de dragul câștigului. Firește, nimeni nu poate spune că Apple nu e interesată de bani, sau că nu s-a descurcat bine din punct de vedere financiar. Dar cultura corporației nu are la bază modalitățile de a face cât mai mulți bani. „Steve a vorbit despre obiectivul Apple, iar Apple nu are ca obiectiv să câștige sume cât mai mari, ci să realizeze produse cu adevărat de calitate, produse excelente", declara Jonathan Ive, șeful departamentului de design în 2006, în cadrul conferinței Art Centre College of Design's Radical Craft. „Acesta e scopul nostru și, dacă produsele sunt bune, oamenii le vor cumpăra, iar noi vom face bani." Într-adevăr, există numeroase exemple de situații în care Apple a evitat în mod clar o sursă de venit. Fabricanții de PC-uri instalează tot felul de „rahaturi" pe produsele lor – software antivirus, oferte de subscripție etc. – tocmai pentru a obține un profit. Apple refuză în mod repetat asemenea oportunități, convinsă fiind că, la nivel fundamental, calitatea înaltă a produselor va genera profituri mai mari. Aceasta este abordarea clasică a câștigurilor pe termen lung.

Chiar și modul în care Apple colectează banii cuveniți de la clienții ei îi reflectă stilul minimalist. Conștientă de faptul că așteptarea la coadă este dezavantajoasă pentru clienți,

încetinind totodată procesul de vânzare, compania a găsit o modalitate prin care „specialiștii în vânzări“ din magazinele de retail sunt împuterniciți să facă încasarea pe loc. Tot ce poate simplifica și accelera procesul este considerat o idee bună. „Am măsurat cât de rapid puteam rezolva problemele la Genius Bar,* fiindcă asta le stârnea zâmbete clienților noștri“, își amintește George Blankenship, fost director în departamentul de retail al Apple. „Cât de repede pot trece oamenii pe la casa de marcat? Ei bine, hai să scăpăm de casa de marcat. Ce nevoie avem de ea?“ (Angajații din magazinele Apple acceptă cărți de credit sau numere de client iTunes oriunde în interiorul magazinului, nu neapărat la o casă de marcat.) Pentru a cita cuvintele lui Rob Schoeben, fost director de marketing, „Apple e obsedată de experiența trăită de utilizator, nu de optimizarea veniturilor.“

* Genius Bar – un birou de suport tehnic existent în toate magazinele Apple, menit să le ofere clienților ajutor și informații în privința produselor comercializate. (n. tr.)

4

Păstrează avântul începuturilor

Când Steve Jobs a revenit la conducerea ei în 1997, Apple părea să fie la fel ca oricare altă companie mare de pe piață. Dar să fie „la fel ca alte companii“ este exact ceea ce nu dorea Jobs pentru Apple.

Compania devenise una de tip birocratic sub conducerea managerilor profesioniști care îl înlocuiseră pe co-fondator. Apple avea fabrici în Statele Unite și în lumea întreagă. Existau numeroase comitete care administrau diverse imperative corporatiste. În cadrul ierarhiei se creaseră „bisericuțe“, fiecare cu forță bugetară proprie și uneori cu agende de lucru concurente. Dar unul dintre lucrurile care îi lipseau la mijlocul anilor 1990 era o misiune coezivă.

Din momentul în care Jobs s-a întors, cultura corporatistă s-a schimbat. „Bisericuțele“ s-au desființat, abordarea a devenit una unitară, iar angajații s-au concentrat pe ceea ce făcea fiecare cel mai bine, și pe nimic altceva. De atunci și

până astăzi, echipa grafică se ocupă de grafică, logistica de logistică, iar departamentul financiar se preocupă de partea contabilă. Structura corporatistă actuală se deosebește evident de ceea ce a găsit Jobs când a revenit de la NeXT.

Modul în care Apple aborda publicitatea atunci când s-a întors Steve Jobs este ilustrativ pentru nivelul în care compania își pierduse focalizarea și avântul antreprenorial al unei firme tinere. Jobs povestea deseori despre cele șaisprezece divizii de la Apple, fiecare cu un buget de publicitate propriu – situație căreia i-a pus capăt rapid, declarând că din acel moment va exista un singur buget de publicitate, iar diversele divizii vor concura pentru banii respectivi. Mai târziu Jobs avea să se laude că în scurt timp cheltuielile generale pentru publicitate au *crescut*. În ciuda dificultăților financiare ale companiei, consolidarea bugetului a avut la bază un nou angajament de promovare a firmei și a produselor ei, nicidecum un sentiment de obligație față de o divizie sau de un director și nici măcar față de ideea de a economisi bani. Cele mai căutate produse atrăgeau cei mai mulți bani pentru publicitate. Focalizarea era rentabilă, evident, iar Apple a continuat practica promovării insistente a unui număr mic de produse. Iar o dată ce lucrurile au început să se miște, a apărut un efect de aură pozitivă: promovarea intensă a iPod-ului a adus mai mulți oameni în magazinele Apple, unde se aflau, firește, și computere Mac. Astfel, publicitatea la iPod a sporit în mod indirect vânzările la computere, chiar dacă Apple n-a „pompat" volume uriașe de dolari în promovarea acestora din urmă.

Bilanțul contabil deloc fericit sublinia nevoia unei structuri corporatiste sănătoase. Apple pierdea bani la mijlocul anilor 1990, deși părea a fi o companie rentabilă. Un exemplu era divizia de imprimante care, în conformitate cu declarațiile

departamentului contabil la momentul respectiv, asigura companiei o „marjă de profit" pozitivă. Imprimantele Apple nu ofereau însă clienților nimic deosebit, iar o situație contabilă mai onestă a reliefat faptul că divizia era o piatră de moară. În consecință, imprimantele s-au numărat printre produsele pe care Jobs le-a eliminat prompt. (Tableta Newton a fost și ea printre acestea.)

În decursul anilor, pe măsură ce s-a transformat dintr-un idol căzut într-o companie de primă clasă, Apple a devenit o organizație care încearcă la fel de asiduu ca orice mare corporație, să îmbrățișeze etosul unei firme tinere la început de drum. Avantajele nu sunt întotdeauna vizibile pentru cei din exteriorul clădirii 1 Infinite Loop. Adoptând câteva măsuri îndrăznețe, precum aceea de a păstra cifrele de profit și pierderi departe de urechile marii majorități a angajaților, sau de a adopta o formă extremă de responsabilitate, Apple a creat un mediu de lucru în care salariații sunt încurajați să gândească la nivel înalt, iar mediocritatea este rapid demascată.

Jobs repeta deseori că la Apple nu există comitete. Foștii angajați l-au contrazis, arătând cu degetul spre entități care arătau și funcționau aidoma unor comitete, printre care un comitet internațional de stabilire a prețurilor și unul destinat mărcii. Nimeni nu neagă însă că Jobs a pus bazele unei culturi care evita grupurile fixe, cu misiune precisă, ce distrăgeau atenția de la obiectivul principal, acela al implementării planurilor corporatiste. „Motivul pentru care ai comitete este acela că ți-ai împărțit responsabilitățile", spunea Jobs. „Noi nu procedăm așa. La Apple știi exact cine este responsabil. pentru ce."

Noțiunea de responsabilitate este consfințită la Apple inclusiv prin intermediul unui acronim: DRI – Directly Responsible Individual („Persoana direct responsabilă") – îl desemnează pe

cel care va fi chemat „la raport“ în cazul în care ceva nu funcționează cum trebuie. Interesant este că acronimul era în uz încă dinainte de întoarcerea lui Steve Jobs. Pentru el, responsabilitatea era parte integrantă din cultura Apple, nu un cuvânt sau niște inițiale, iar această perspectivă este îmbrățișată deopotrivă de angajații aflați cu multe trepte mai jos pe scara ierarhică decât directorul executiv. „Când vorbești cu oamenii de la Apple, ei îți pot spune în linii generale ce anume fac“, declara un fost director de inginerie hardware. „Când intervievezi persoane de la alte companii, e uimitor cât de puțini pot spune ce fac de fapt.“ Un alt fost angajat, de această dată de la marketing, preciza: „Nu e nimic confuz cu privire la cine ce are de făcut. Orientarea spre detaliu este foarte pregnantă. Am încercat să duc și în alte companii această abordare și mi s-a răspuns: «Ce vrei să zici?» Ei voiau ca două sau trei persoane să dețină responsabilitatea.“

DRI se constituie într-un important instrument managerial, considerat una dintre cele mai bune practici corporatiste ale Apple, transmis de la om la om noilor generații de angajați. „Orice întrunire eficientă la Apple are o listă de activități“, spunea un fost angajat. „Pe locul imediat următor vine DRI.“ Caracteristic este modul în care grupul care se ocupă de marketingul evenimentelor pregătește un document intitulat „Dintr-o privire“ – un plan detaliat pentru organizarea evenimentelor. La fiecare punct din plan sunt prevăzute data și locul, dar și un DRI. În mod similar, în lunile dinaintea lansării unui produs, în manualul numit *Rules of the Road* este specificat câte un DRI pentru fiecare etapă, chiar și pentru cele mai neînsemnate. „Când ne așteptam o lansare, fiecare activitate avea desemnat un DRI“, își amintea un fost angajat. „Respectivul era răspunzător pentru tot.“

Așa cum a făcut din „comitet“ un cuvânt hulit la Apple, Jobs a suprimat acel auxiliar al puterii manageriale, contul de profit și pierderi, P&P. În restul lumii corporatiste, a spune că îți administrezi contul de profit și pierderi înseamnă să-ți proclami teritoriul. „Îmi administrez propriul meu P&P, deci exist.“ Cadrul de conducere cu un P&P are autoritatea – și totodată îndatorirea împovărătoare – de a face profituri pentru companie. Deciziile de angajare și concediere, strategia și alocarea resurselor cad în sacina directorilor cu P&P, deseori fiind vorba aici despre cei cu sintagma „general manager“ în titlu, pe lângă o variantă oarecare de „vicepreședinte“.

În „epoca“ lui Steve Jobs, un singur director „deținea“ un P&P, acesta fiind de șeful departamentului financiar. Prin crearea unui sistem în care un singur director financiar administra bugetul, Jobs i-a obligat pe directorii departamentelor funcționale să se concentreze asupra propriilor atuuri. Managerii de la toate nivelurile spuneau că rareori erau presați să facă analize financiare sau să susțină decizii bazate pe rentabilitatea potențială a investițiilor. Un fost director de marketing spunea: „Nu-mi amintesc nici o discuție în care să se fi vorbit despre dolari sau despre cheltuieli.“ Auzi deseori acest lucru de la foștii angajați ai Apple. Motivul pentru care nu discută despre bani este aproape în mod cert faptul că nici șefii lor n-o fac. Jobs însuși deținea această autoritate și o monitoriza exclusiv prin intermediul directorului financiar. Managerii Apple și angajații lor se comportă cam ca niște copii talentați, de bani gata. Au acces la resurse financiare nelimitate, cu care să poată face lucruri interesante, fără a fi nevoiți să se gândească la cât ar putea costa ideile, experimentele și componentele necesare. Singura imitare este aceea pe care le-o impun „părinții“ lor.

Pe lângă această eliminare a grijilor pentru contul de profit și pierderi, un alt punct prin care Apple se deosebește de alte companii este organizarea ei pe criterii funcționale, nu pe grupuri de produse sau pe alte elemente structurale. Puține companii mari se pot organiza pe criterii funcționale. De aceea, dincolo de o anumită dimensiune, corporațiile se structurează în divizii. Și totuși, natura funcțională a managementului Apple este cheia succesului său. Când Ron Johnson a plecat de la Target pentru a conduce departamentul de retail de la Apple, nu i s-a încredințat controlul asupra stocului de produse, acesta rămânând mai departe în atribuțiile lui Tim Cook, pe atunci vicepreședinte pentru operațiuni internaționale. Johnson nu alegea ce produse să trimită în magazine, ci le trimitea pe toate. El deținea controlul în multe privințe, firește –decidea locul, designul, achiziția de proprietăți imobiliare, pregătirea personalului etc. În majoritatea companiilor, directorul care are în subordine website-ul comercial are putere de decizie asupra imaginilor foto încărcate pe site. La Apple situația este alta: o singură echipă de graficieni alege imaginile pentru toată compania.

În această structură de management, directorii au puteri limitate, dar nici nu se așteaptă de la ei să aibă talente și abilități demne de o întreagă echipă managerială de top. Sunt angajați și apreciați pentru priceperea lor în domeniul respectiv, nu pentru capacitățile de instructor saud e manager. Despre Jonathan Ive, admirat pentru ideile sale în privința designului, se știe că nu se pricepe mai deloc la chestiunile financiare – fapt care poate fi considerat un defect: unul dintre cei mai puternici directori de la Apple, cel spre care Steve Jobs și-a plecat urechea ani de-a rândul, nu are fler pentru afaceri. Avantajul acestei situații a fost însă extrem de benefic

pentru Apple. Despre Ive se știe că are așteptări aparent nerealiste de la echipele de fabricație și operațiuni, privind aplicarea în practică a ideilor sale de design. Plata pentru ele cade în sarcina altcuiva, iar rezultatele au fost produsele Apple. Insistența îndârjită a lui Ive pentru bordura din oțel inoxidabil la iPhone și pentru sticla de tip industrial la iPad, spre exemplu, s-a dovedit profitabilă într-o măsură care n-ar fi putut fi egalată de managerii preocupați de respectarea unui buget. Dacă ar fi fost obligat să respecte prevederile unui act contabil, ar mai fi insistat el oare ca marmura italiană dorită pentru primul magazin de retail Apple din Manhattan să-i fie trimisă lui, la Cupertino, pentru a o inspecta?

Însuși conceptul de management general – ideea de a promova indivizi polivalenți, care pot trece cu ușurință de la chestiuni imobiliare la aprovizionare și apoi la marketing, via finanțe – constituie la Apple o a cincea roată la căruță din perspectivă organizațională. Această abordare contravine principiilor predate de un secol în școlile economice din lumea industrializată, mai cu seamă conceptelor de management general discutate după al doilea război mondial la Harvard Buniness School. În concordanță cu această predilecție a sa pentru avântul începutului de drum, Jobs s-a arătat mult timp disprețuitor față de managementul general. În perioada în care construia Apple, în anii 1980, critica și ironiza companii mari precum Polaroid și Xerox pentru că și-ar fi rătăcit calea. „Pe măsură ce se dezvoltă, devenind entități de miliarde de dolari, companiile își pierd viziunea“, spunea el într-un interviu pentru *Playboy*, în 1985, „inserând multe niveluri manageriale între cei care conduc compania și oamenii care muncesc în ea. Își pierd simțul interior sau pasiunea pentru produse. Angajații creativi, cei care pun pasiune în ceea

ce fac, sunt nevoiți să ducă muncă de convingere cu cinci trepte manageriale ca să facă ceea ce ei știu că trebuie făcut."

Când s-a întors, Jobs a constata cu dezgust că Apple devenise și ea una dintre acele companii pe care el le criticase cu un deceniu în urmă. „Problema la Apple nu era reprezentată de colaboratorii individuali. A trebuit să eliminăm circa patru mii de manageri intermediari. Salariații pricepuți din domeniul tehnic au ieșit în față pentru a deveni manageri." Jobs era conștient că Apple se deosebea de toate celelalte companii. „Modul în care progresezi aici nu este la fel cu cel de la General Electric", spunea el. „Noi nu te trimitem cu o misiune în Congo. Nu suntem de părere că un manager poate manageria orice."

Abordarea Apple privind managementul și dezvoltarea talentelor este una de tip descendent. Începe cu un director executiv atotștiutor, ajutat de o puternică echipă executivă – ET, așa cum este cunoscută în cadrul companiei. „Obiectivul echipei executive este acela de a coordona lucrurile și de a stabili tonul general al companiei", remarca Jobs la un moment dat. Această echipă formată din zece persoane, inclusiv directorul executiv, îi are în componență pe șefii de la marketing, inginerie hardware și software, operațiuni, magazine de retail, servicii internet și design, fiecare dintre ei având un cuvânt de spus în privința produselor Apple. Lor li se alătură directorii departamentelor financiar și juridic.

Echipa executivă se reunește în fiecare zi de luni, principalul punct pe agendă fiind analiza planurilor de producție. Poate părea o activitate tipică pentru o corporație, însă neobișnuită este atenția acordată aspectelor de detaliu ale dezvoltării produselor. Fiindcă Apple are o gamă de produse atât de restrânsă, echipa executivă le poate trece în revistă pe toate în numai două întruniri săptămânale. Compania este ea

de tip descendent, dar formatul echipei executive atrage după sine un sistem caracterizat de managementul ascendent. Toate echipele din cadrul companiei se află într-o permanentă activitate de pregătire a șefului lor – sau a șefului șefului lor – pentru a se prezenta la o întrunire a echipei executive. Grupurile de lucru individuale își organizează propriile reuniuni menite să le pregătească pentru ET și pentru alte întruniri la nivel înalt. (Atunci când conducea departamentul de operațiuni, Tim Cook își stabilea telefonic ședința pre-ET sâmbăta seara.) Toată lumea lucrează pentru aceste prezentări de lunea", spunea Andrew Borovsky, fost designer la Apple. „Fiecare proiect important este reanalizat la nivel executiv."

Acest sistem de comunicare ascendentă/management descendent explică rapiditatea și claritatea procesului decizional la Apple. „Niciodată nu se depășea un ciclu decizional de două săptămâni", declara un fost director al departamentului hardware. (Jobs susținea că, dacă discuția despre un produs nu putea fi încheiată într-o săptămână, ea avea să fie adăugată și pe agenda săptămânii următoare.) „Tinerii ingineri știu că activitatea lor ajunge să fie prezentată la întruniri. Ei știu că munca lor contează." La fel de bine știu și că dezbaterile nu vor continua la nesfârșit. „Cineva mi-a spus la un moment dat: «Nu sunt totdeauna de aceeași părere, dar știu că o decizie va fi adoptată»", remarca inginerul respectiv.

Această analiză săptămânală la nivel înalt a produselor se constituia totodată într-un fel de test de verificare pentru managerii de pe treptele inferioare. Pe măsură ce primeau mai multe responsabilități, Jobs îi invita să participe la unele segmente ale întrunirilor ET – și cu timpul la tot mai multe.

Rapiditatea procesului decizional la Apple este facilitată și de modul în care informațiile sunt transmise în afara

echipei executive. În mod obișnuit, mai multe sunt informațiile care vin spre echipă, decât cele care pleacă de la ea. Echipele de lucru primesc rapid reacții de răspuns, însă acesta este singurul feedback de care se consideră că au nevoie. Mentalitatea de tip nevoia-de-a-ști explică existența tuturor acelor încăperi secrete, izolate, în care se intră numai pe bază de acces special. Menținându-i astfel departe pe unii angajați de colegii lor din celelalte departamente ale unei companii uriașe, Apple le creează iluzia că de fapt nu lucrează într-o companie uriașă, ci într-o firmă mică, aflată la început de drum. „Abordarea asta este în parte teatru, în parte paranoia“, spunea un fost inginer Apple. Dar totul are un scop bine definit. „Astfel se izolează de tot ce e neplăcut în privința unei mari companii.“

Echipa care a lucrat inițial la iPhone, spre exemplu, nu a interacționat cu cei care dezvoltau iPod-ul, pe atunci produsul cu cea mai rapidă creștere la Apple. Grupul iPhone a avut totuși permisiunea să „rechiziționeze“ talente din echipa iPod și din alte zone ale companiei. Motivul? iPhone era o prioritate, administrată de la nivelurile ierarhice de vârf. „O companie mare s-ar fi temut de canibalizarea iPod-ului“, este de părere un observator care cunoaște manageri din ambele grupuri. „Asta ar fi creat tensiuni la nivel tehnic și cultural deopotrivă.“ Efectele eventualelor tensiuni au fost reduse la Apple prin faptul că cele două echipe nu au discutat între ele. Grupul aflat la început de drum se putea preface că nu dispune de bagajul unei mari corporații.

Dacă privim toate aceste atribute în ansamblul lor – direcția clară, responsabilitatea individuală, sentimentul imperativului, feedback-ul constant și misiunea bine definită –

ne putem face o idee cu privire la valorile Apple. În lumea corporatistă, noțiunea de „valori“ este percepută uneori ca având un caracter filozofic, fiind considerată un echivalent al „culturii“ sau al „convingerilor fundamentale“. La Apple însă, dacă vrei să știi care va fi viitorul companiei fără Steve Jobs, trebuie să poți evalua cât de adânc impregnate sunt valorile în structura ei. La urma urmei, Jobs însuși s-a preocupat de deriva înregistrată de valorile Apple în cei peste zece ani cât el a fost departe de companie, la NeXT și la Pixar. „Nu dezvoltarea a fost cea care a distrus Apple“, spunea el într-un interviu din 1995 pentru Smithsonian Institution, văzând starea dificilă în care ajunsese „copilul“ lui de suflet. „Valorile au distrus Apple. John Sculley a distrus Apple, și a făcut-o aducând în companie un set de valori greșite, care i-au corupt pe unii dintre cei aflați la vârful ierarhiei, i-au alungat pe unii dintre cei incoruptibili, au atras alți corupți care și-au plătit lor înșile zeci de milioane de dolari și cărora le-a păsat mai mult de gloria și de averea lor, decât de ceea ce a realizat Apple de la bun început – faptul că a conceput computere excelente, care să poată fi utilizate de clienți.“ (În 2011, Sculley a refuzat inițial să comenteze cuvintele rostite de Jobs cu un deceniu în urmă, dar apoi a amintit de propriile sale realizări la Apple, printre care și contribuția pe care a adus-o la lansarea computerelor Macintosh. Trebuie să notăm aici că termenul „corupt“ era unul dintre peiorativele preferate ale lui Jobs, pe care îl folosea în general pentru a se referi la un mod eronat de a proceda, fără a implica o faptă ilegală.)

Dacă Jobs era de părere că, în absența sa, conducerea companiei era preocupată excesiv de bani, obsesia ulterioară, pentru experiența trăită de utilizator, a creat un cadru simplificat al modului în care comunică angajații Apple. „Se manifestă

un fel de pasiune“, remarca un fost manager de la departamentul de inginerie. „Interacționezi cu oameni de la alte companii, care nu sunt în nici un fel conectați cu tine, aflându-se undeva mai presus de strategie. Încerci să le explici ce să nu facă și e ca și cum le-ai vorbi într-o limbă pe care n-o înțeleg. La Apple, treisprezece din cincisprezece subiecte sunt clarificate o dată ce ai rostit o singură frază. Atât și e suficient.“

Stilul Apple este direct și orientat spre termene-limită. „Datele sunt stabilite cu mult timp înainte“, spunea Mike Jones, care conducea magazinul online al Apple la începutul anilor 2000. „Lucrurile sunt rezolvate. Nu se pun întrebări. Așa-numita «dilemă a inovatorului» nu există la Apple“, preciza el, referindu-se la cunoscuta carte a lui Clay Christensen, în care este tratat modul în care companiile mari nu izbutesc să anticipeze valul ce se apropie fiindcă refuză să-și sacrifice vânzările actuale. „La Apple nu există nici o dilemă.“ Cât despre rapiditatea acțiunilor, el adăuga: „Dacă vrei să rezolvi ceva, convoci ședința în după-amiaza asta. Sau mâine. Nu aștepți o zi oarecare din calendar.“

în ciuda dimensiunilor sale, Apple are o organizare concentrică, în jurul sediului general. Desigur, există birouri de vânzări și magazine de retail în lumea întreagă, iar procesul de fabricație se desfășoară în China. Dar întreaga sa echipă managerială se află în Cupertino, iar membrii ei discută unii cu alții frecvent și personal. Numărul mic de vicepreședinți, care răspund de obicei direct în fața echipei executive, face ca directorul executiv să poată percepe compania întreagă în ansamblul ei, cu un singur grad de separare. Angajații de la Apple sunt gata să urce la bordul unui avion la orice oră din zi și din noapte, dar compania nu are o cultură a tele– sau videoconferințelor. Întrunirile au loc de obicei în Cupertino.

Mai mult decât atât, există convingerea că numai oamenii din Cupertino sunt cu adevărat de încredere. Bob Borchers, fost director de marketing pentru iPhone, își amintește că la un moment dat s-a decis ca mai mult de patruzeci de angajați să se deplaseze de la sediul central în Europa, pentru lansarea produsului respectiv în Marea Britanie și în Germania. „Era personalul din Cupertino, oamenii care participaseră la lansarea de la Macworld și care deja știau ce presupune“, comenta el referindu-se la lansarea iPhone-ului în 2007, la Centrul Moscone din San Francisco. „Deci în loc să încercăm să pregătim pe cineva, chiar și o persoană de la biroul regional, noi am zis: «Mai bine să-i luăm pe cei care au mai făcut chestia asta și înainte. Hai să-i trimitem pe ei.» Și timp de o săptămână, ne-am sistat orice activitate la departamentul de marketing pentru iPhone.“

Într-o companie organizată pe criterii mai degrabă funcționale decât divizionale, activitatea de recrutare trebuie să se numere printre competențele de bază ale liderului său. Steve Jobs considera că problema identificării și dezvoltării talentelor era unul dintre cele mai importante aspecte ale responsabilității unui antreprenor sau ale unui director executiv. Acest lucru îl preocupa îndeosebi în 1995, la un deceniu după ce fusese înlăturat de la Apple și cu doi ani înainte de întoarcerea sa. Iată cum discuta Jobs, în cadrul interviului pentru Smithsonian Institution, despre valoarea numerică a personalului, într-un mod ce amintește de abordarea pe care ar avea-o managerul unui fond de risc față de rentabilitatea investiției:

Întotdeauna am fost de părere că mie, în calitatea mea profesională, îmi revine sarcina de a menține la parametri

foarte înalți nivelul calitativ al personalului din companie. Ăsta este unul dintre lucrurile la care cred că pot să contribui individual – să încerc să imprim în structura organizației ideea că trebuie să avem doar jucători de nota 10. Fiindcă în acest domeniu, la fel ca în multe altele, diferența dintre cel mai nepreiceput și cel mai bun șofer de taxi care să te ducă dintr-un punct în altul în Manhattan este de doi la unu. Cel mai bun te duce la destinație într-un sfert de oră, pe când cu celălalt drumul durează treizecid e minute. Sau între cel mai bun și cel mai jalnic bucătar, diferența ar putea fi de trei la unu. Alege orice alt exemplu. În domeniul în care lucrez eu, diferența dintre cel mai bun și cel mai slab angajat este cam de o sută la unu sau chiar mai mult. Diferența dintre un specialist în software bun și unul excelent e de cincizeci la unu – o plajă dinamică uriașă. Prin urmare, am constatat că nu numai în privința softului, ci în tot ce ține de activitatea mea, merită să cauți cei mai buni oameni din lume.

Mike Janes, fost director la Apple, își amintea un „job-ism" mai concis pe aceeași temă a profesioniștilor: „Jucătorii din divizia întâi angajează jucători de divizia întâi; jucătorii din divizia a doua angajează jucători din divizia a treia. Noi aici vrem numai jucători din divizia întâi."

O dată angajați, oamenii rămân la Apple ani întregi, presupunând că au învățat să accepte termenii scriși și deopotrivă pe cei impliciți ai contractului de muncă.Când Steve Jobs a demisionat din postul de director executiv, toți membrii echipei executive, cu excepția șefului departamentului juridic și a directorului financiar, se aflau în post cel puțin din anul 2000. Același lucru putea fi spus despre treptele ierarhice intermediare, îndeosebi despre ingineri, care visaseră să

lucreze pentru Apple încă de când își cumpăraseră primul Mac. Celelalte companii susțin că e dificil să recruteze personal de la Apple, mai cu seamă ingineri. Dar firește că oamenii buni mai și pleacă de la Apple. La întrebarea „de ce?", răspunsul tipic vizează dorința respectivului de a-și urma propriile visuri, nu pe cele ale companiei. „La Apple lucrezi cu produse Apple", spunea Bob Borovsky, care a renunțat la postul său de designer pentru a fonda o firmă de consultanță în design.

Fără îndoială, angajații Apple sunt de primă clasă, dar excelența în profesie nu este suficientă; trebuie să fii oarecum fanatic și lipsit de interes pentru propria-ți persoană pentru a te descurca bine acolo. În primul rând, angajații Apple, atât cei de la baza ierarhiei cât și cei de pe treptele de sus, trebuie să poată să-și „lase propria identitate la ușă", așa cum spunea un fost director. „La Apple ești angajat pentru o anume specializare, iar asta e bine pentru companie." Jobs susținea la un moment dat că are în firmă cei mai bun metalurgi din lume. Pe de altă parte, în interiorul companiei migrarea personalului este redusă, iar în ultima vreme se manifestă o reținere în privința angajării din exterior – o tendință pe care un agent de recrutare o definea ca „o cultură a înlocuirii, spre deosebire de una a dezvoltării". Un manager care a lucrat la Apple în două perioade spunea în acest sens: „Am mult mai multe exemple de oameni care au fost retrogradați, decât promovați. Li se interzicea accesul în cadrul unui grup, fiind lăsați să-și găsească o poziție mai puțin importantă altundeva în companie și să aștepte mai departe ca acțiunile pe care le dețin în firmă să dea roade." Replica pe care o auzi frecvent din partea angajaților Apple care acceptă o retrogradare amintește de modul în care se prezintă cei care abia au scăpat de o concediere: „Încă mai lucrez la Apple."

Dar Apple nu este pentru toată lumea. „Lucrurile merg atât de rapid și de fluent la Apple, încât e nevoie ca oamenii să muncească din greu, să accepte numeroase însărcinări și să se achite de ele în timp cât mai scurt“, remarca un agent de recrutare care cunoaște câțiva angajați ai Apple. „Compania este înconjurată de o aură pe care oamenii o găsesc incitantă, astfel că vor să se convingă singuri. Vor să facă parte din ceva cu adevărat interesant, dar pe urmă ajung acolo și își spun: «Oh, asta nu e deloc compania grozavă la care mă așteptam.» De fapt, există o expresie populară printre cei de acolo: «Toți cei de la Apple vor să plece, toți cei de afară vor să vină.»“

Există și dezavantaje ale moduluid e lucru Apple. Charles O'Reilly, profesor la Stanford's Graduate School of Business, care studiază caracteristicile unui bun conducător, cultura organizațională și demografia, este de părere că există o singură explicație pentru capacitatea companiei de a refuza o structură tradițională, optând pentru una funcțională. „Apple a putut evita să devină o organizație mare, dependentă de piață, fiindcă Jobs este cel care adopta toate deciziile. Noi se închinăm la altarul succesului“, spunea O'Reilly, considerând că, în lipsa lui Jobs, inexistența unui management general se va transforma dintr-o ciudățenie într-o deficiență. De fapt, cam în perioada în care Jobs s-a retras, Apple era în căutarea unor directori de nivel înalt, printre care un nou șef la departamentul retail, un adjunct la marketingul deprodus și un nou director de vânzări, fiindcă acest departament se aflase în subordinea lui Cook. La Apple structura organizatorică este atât de densă – aproximativ șaptezeci de vicepreședinți pentru o companie cu puțin peste douăzeci și patru de mii de angajați, excluzându-i pe cei de la retail – încât nivelurile sale ierarhice superioare sunt relativ subțiri.

Profesioniștii ambițioși și dornici de succes pe care îi angajează Apple se împacă mai greu cu necesitatea de a rămâne într-un plan secund. Vreme de ani întregi, singurul cadru de cvonducere căruia Jobs i-a permis să facă parte dintr-un alt consiliu director a fost Tim Cook, membru în consiliul Nike. Celorlalți angajați li s-a atras atenția să nu adere la cauzele organizațiilor non-profit, sau cel puțin să n-o facă într-un mod în care ar putea fi identificați ca salariați la Apple. În mod cert, compania nu dorea ca angajații individuali să „vorbească“ în numele ei. Jobs a lăsat să se înțeleagă că îl îngrijora în primul rând riscul distragerii. Andy Miller, care a devenit vicepreședinte după ce Apple i-a cumpărat compania de publicitate pe dispozitive mobile în 2009, l-a întrebat pe Jobs dacă i-ar permite să facă parte din consiliul director al unei companii independente care activa în cu totul alt domeniu decât Apple. „Ce? Tu abia faci față aici“, a exclamat Jobs, iar Miller și-a dat seama că acestea erau, la el, cuvinte de relativ înaltă apreciere, „și vrei să te duci să-ți pierzi timpul cu firma altuia? Nici măcar pe Forstall nu-l las să facă așa ceva!“ Jobs se referise la Scott Forstall, șeful departamentului de software pentru telefoane mobile, un director de nivel mult mai înalt și considerabil mai influent decât Miller. Nu mai e nevoie să adăugăm că Andy Miller a refuzat propunerea companiei independente.

Lipsa activităților suplimentare facilitează concentrarea, dar atrage după sine și izolarea. Mulți dintre directorii din perioada Macintosh, mai cu seamă, și-au petrecut întreaga perioadăd e activitate la Apple fără a interacționa în moid semnificativ cu persoane din exteriorul companiei, excepție când câțiva furnizori apropiați. La urma urmei, ei își clădiseră carierele înainte ca iTunes și iPhone să fi implicat Apple în

numeroase dialoguri relevante pentru noul domeniu industrial. „Eu cred cu adevărat că oamenii care rămân aici pre amult timp nu mai pot lucra nicăieri altundeva“, spunea un fost director care plecase să lucreze altundeva. „Fiindcă mediul de aici nu are echivalent în lumea reală.“ Un alt fost cadru de conducere îl asemăna pe un coleg recent pensionat cu un condamnat abia eliberat din închisoare: „E ca și când ar fi fost închis douăzeci de ani, iar acum a ieșit. Nu cunoaște pe nimeni afară.“

Angajații obișnuiți ai Apple însă nici nu au nevoie să cunoască prea multă lume, ci doar câțiva colegi din grupul lor. Antropologul Robin Dunbar afirma în 1992 că omul este capabil să întrețină relații semnificative cu maximum 150 de persoane simultan. Specialistul a ajuns la această concluzie după ce a studiat primatele în sălbticie și obiceiurile lor de „auto-igienizare“ – altfel spus, modul în care se îngrijeau și se susțineau reciproc în cursul activităților de zi cu zi. Steve Jobs a studiat un alt grup de ființe vii – inginerii care lucrau la primul computer Macintosh în anii 1980 – și a ajuns la o concluzie similară. În prima sa perioadă la Apple, el a declarat că niciodată n-a intenționat ca divizia Macintosh să cuprindă mai mult de o sută de angajați.

Echipele mici și numărul 100 mai cu seamă au fost de atunci caracteristice culturii Apple. Iar compania nu e singură din acest punct de vedere. Corporațiile se străduiesc de mult timp să-și dea seama cum anume să inițieze proiecte „secrete“ separate sau să desemneze echipe de tip SWAT care să se ocupe de misiunile importante. Amazon.com are în acest sens o regulă de „două pizza“. Echipele de lucru nu trebuie să cuprindă decât atâția oameni câți s-ar putea sătura cu două pizza în caz că ar rămâne la muncă peste program și li s-ar face foame.

La Apple, echipelor reduse numeric li se atribuie deseori proiecte de amploare. Spre exemplu, numai doi ingineri au scris codul de convertire a browser-ului Safari pentru iPad – o misiune ce a necesitat un considerabil volum de muncă. La urma urmei, acesta este și modul în care o companie tânără ar aborda un proiect important, deși în acest caz motivul ar fi numărul redus al angajaților, astfel că decizia n-ar fi una conștientă și voluntară a managementului, ci mai degrabă impusă de necesitate. „Dacă doi-patru oameni pot face treaba, nu ai nevoie de douăzeci sau treizeci, așa cum se întâmplă la multe companii“, spunea Andrew Borovsky, fost designer la Apple. „La noi, echipe foarte mici lucrează la proiecte foarte importante. Ăsta-i unul dintre avantajele unei companii care se comportă ca una aflată la început de drum.“ Jobs a subliniat importanța echipelor restrânse în cadrul unei reuniuni ultra-secrete numite „Top 100“. Expresia se referă atât la grup, cât și la întrunire, aceasta fiind organizată relativ anual în perioadele în care Jobs se simțea bine și mai rar în rest. Steve Jobs avea două moduri în care descria grupul respectiv: cei pe care i-ar alege dacă ar trebui să fondeze compania încă o dată, și oamenii pe care i-ar lua cu el pe proverbiala plută, în caz că solida corabie Apple s-ar scufunda. Calitatea de membru în Top 100 era intens dorită și reprezenta un moment cu o deosebită încărcătură emoțională în cariera unui director, fiindcă Jobs făcea invitațiile pe baza părerii pe care o avea despre individul în cauză, și nu în funcție de poziția acestuia în ierarhie. Angajați de nivel ierarhic relativ scăzut făceau parte din grup pentru că Jobs îi dorea acolo, în vreme ce anumiți vicepreședinți erau excluși. Sentimentele rănite ca

urmare a acestei excluderi – sau neincluderi – erau la ordinea zilei, lucru la care Jobs se aștepta și care îl încânta.

Totul în privința grupului era învăluit în secrete. Vreme de ani, reuniunile au fost organizate la Chaminade Resort & Spa din Santa Cruz, California, ulterior fiind mutate la Carmel Valley Ranch, pe malul opus al golfului Monterey. Participanților le era interzis să conducă ei înșiși mașina până acolo. Așa se face că toți acei directori bogați și importanți erau nevoiți să ia autobuzul din Cupertino. De asemenea, participanților li se cerea să nu marcheze data întrunirii în calendar și să nu discute despre ea între ei. Era o nebunie, desigur, fiindcă directorii aveau nevoie de ajutorul subordonaților ca să se pregătească pentru reuniune. „Noi pregăteam materialele destinate celor care participau la Top 100“, își amintește Michael Hailey, un manager care nu s-a aflat niciodată pe lista aleșilor invitați. „Iar când ei plecau la întrunire, luam și noi împreună un prânz «Salahori 100».“

Atât de secrete erau detaliile reuniunilor Top 100, încât înaintea de eveniment sălile de întruniri erau „periate“ în căutarea eventualelor microfoane. Nu o dată Jobs le-a interzis chelnerilor să intre în sală în timp ce erau expuse produsele. La un moment dat i-a încurajat pe participanți să se prezinte celui care stătea alături, pentru a se asigura că nimeni nu se furișase în încăpere.

După ce se așezau, membrii Top 100 erau tratați cu o prezentare exhaustivă a planurilor de producție pe următoarele optsprezece luni. Jobs venea în partea din față a sălii și începea printr-o expunere în care își descria viziunea pentru companie; apoi prezida ședința în timp ce restul directorilor își susțineau la rândul lor prezentările. Cei care participau erau de calibrul lui Steve Jobs, ceea ce însemna că pentru

cizelarea lor se depuseseră eforturi considerabile. „Erau cam șase prezentări pe zi, fiecare durând nu mai mult de o oră“, își amintește un director care a participat la numeroase reuniuni Top 100. „Puteau vorbi chiar despre orice la întrunirile acelea. Nu trebuie să-ți faci griji pentru confidențialitate. Puteai aduce pe tapet cele mai diverse chestiuni, argumente pro și contra, și așa mai departe.“

Scopul întrunirilor era acela de a le permite angajaților aflați imediat mai jos de nivelul executiv – oameni care, într-o companie atât de segregată și de compartimentată – să interrelaționeze. Totodată, ele erau ocazii de a „trage cu ochiul“ la produsele viitoare. Conceptul magazinelor a fost dezvăluit la o astfel de reuniune Top 100, la fel ca iPod-ul.

La ultima întrunire Top 100 la care a participat Steve Jobs, în noiembrie 2010, el a prezentat iPad 2 și coloratul său etui magnetic – cu patru luni înainte ca publicul să le poată vedea pentru prima dată. Un moment cu deosebire important pentru participanți a fost sesiunea de întrebări și răspunsuri care s-a derulat între Jobs și directorii săi. Unul dintre ei a întrebat de ce Jobs nu face mai multe acte filantropice. El a răspuns că, după părerea lui, e o pierdere de vreme să faci donații financiare. Echipa de baseball San Francisco Giants a câștigat Campionatul Mondial în timpul unei reuniuni de seară a acelui ultim Top 100 – un motiv de neatenție pentru numeroșii suporteri ai echipei din sală și un motiv de iritare pentru Jobs, care era complet neinteresat de orice sport.

Top 100 era în mare parte o chestiune internă, dar uneori la reuniuni își făcea apariția și câte un oaspete din afara firmei. Directorul executiv de la Intel, Paul Otellini, a participat în anul în care Apple și Intel au inițiat parteneriatul prin care computerele Macintosh erau echipate cu chipset-uri

Intel. În vreme ce Apple se pregătea să intre pe piața telefoanelor mobile, contactele sale de la compania americană AT&T, Glenn Lurie și Paul Roth, au schițat un scurt istoric al domeniului wireless în beneficiul specialiștilor din lumea computerelor. Lurie își amintea de întrunirea respectivă fiindcă îi oferise ocazia să discute și cu alți directori de la Apple, pe lângă grupul restrâns cu care colaborase pentru iPhone. „Am ieșit de acolo incredibil de impresionat de oamenii aceia", spunea el. (Rolul său în privința Apple este atât de important pentru el, încât în CV-ul său de la AT&T precizează că deține „responsabilități privind operațiunile și relațiile permanente cu Apple Inc., dat fiind că a condus negocierile menite să aducă iPhone la AT&T." În document amintește și de scurta sa carieră ca jucător profesionist de fotbal, dar nu menționează numele nici unui alt partener AT&T.)

Cei care nu sunt incluși în Top 100 descriu șușotelile excesive și spionările prin birourile pustii, dar și absența VIP-urilor în perioada întrunirilor care, oficial, nu există în agenda nimănui. „Noi nu trebuia să știm unde sunt ei", povestea un angajat care nu avusese loc pe pluta lui Steve Jobs. „La rândul lor, ei n-ar fi trebuit să lucreze cât timp erau acolo, dar trimiteau e-mailuri și dădeau telefoane pentru a nu rămâne prea mult în urmă cu situația."

Versiuni ale acestor Top 100 există și în alte companii, dar acolo au în general un caracter mai egalitarist în privința invitaților și au deopotrivă o componentă de pregătire care le sugerează participanților că sunt luați în considerare pentru o eventuală avansare pe scara ierarhică. Salariații din lumea corporatistă se preocupă în general de traiectoria lor profesională: „Care este drumul meu în firmă? Cum pot ajunge la nivelul următor?" La rândul lor, companiile consumă din

abundență timp și bani pentru a-și pregăti angajații în vederea unor noi responsabilități, străduindu-se să găsească locul potrivit pentru fiecare. Dar dacă se dovedește că toată concepția a fost greșită? Dacă firmele i-ar încuraja pe angajați să se simtă mulțumiți cu poziția pe care o dețin, fiindcă sunt pricepuți la ceea ce fac – dar și fiindcă așa ar putea fi cel mai bine pentru acționari?

În loc ca angajații să se frământe fiindcă au ajuns într-un post dincolo de care nu mai pot trece, cum ar fi să se arate încântați fiindcă și-au găsit locul de muncă perfect? Într-o cultură corporatistă în care progresul în carieră nu este considerat echivalent cu împlinirea profesională, politica de firmă ar putea fi mai relaxată. La urma urmelor, acționarilor nu le pasă de egotisme și de domenii de activitate. Există numeroși profesioniști care și-ar dori să poată lucra la ceea ce sunt cu adevărat buni, să primească compensații financiare substanțiale și să nu fie nevoiți să se preocupe de supravegherea altora sau de urcarea pe scara ierarhică. Dacă tot mai multe companii ar proceda așa, lucrurile ar putea funcționa – sau nu. S-ar putea ca nici la Apple să nu funcționeze chiar atât de bine după câțiva ani în care director executiv n-a mai fost Steve Jobs. Dar dacă ar exista mai multe companii care să se gândească la aceste idei, fără îndoială mai multe ar ajunge la fel ca Apple.

5

Angajează discipoli

Pe 21 ianuarie 2009, la exact o săptămână după ce Steve Jobs a anunțat că-și ia șase luni de concediu medical, Tim Cook prezida o teleconferință cu analiștii și investitorii de pe Wall Street, după ce fuseseră date publicității cifrele trimestriale privind încasările Apple. În mod previzibil, primul vorbitor a dorit să știe prin ce se va deosebi stilul managerial al lui Cook de cel al lui Jobs. Același analist a pus și o altă întrebare dificilă, aflată pe buzele tuturor: va prelua Cook postul de director executiv dacă Jobs nu avea să mai revină?

Tim Cook nu a ocolit răspunsul apelând la platitudinile obișnuite atât de îndrăgite de jucătorii și managerii din baseball. „Echipa executivă are o amploare și o profunzime extraordinare", a început Cook, „și în subordinea ei se află 35 000 de angajați pe care eu i-aș numi periculos de inteligenți. Iar asta e valabil pentru toate departamentele companiei, de la inginerie la marketing, de la operațiuni și vânzări și așa mai

departe. În plus, valorile companiei noastre sunt extrem de bine stabilite." Cook s-ar fi putut opri foarte bine aici, însă nivelul său emoțional era foarte ridicat în ziua aceea, parțial fiindcă își făcea cu adevărat griji pentru sănătatea lui Jobs. „Comunitatea Apple" – clienți, dezvoltatori, angajați – era la fel de preocupată, iar Tim Cook știa asta, așa că a continuat de parcă ar fi recitat un crez pe care îl învățase în copilărie, la școala de duminică:

> Noi credem că rostul nostru în lume este să creăm produse excepționale, iar asta nu se va schimba. Suntem continuu focalizați pe inovații.
>
> Credem în simplitate, nu în complexitate.
>
> Credem că trebuie să deținem tehnologiile principale aflate la baza produselor pe care le creăm și să activăm doar pe piețele pe care ne putem aduce o contribuție semnificativă. Credem în dreptul nostru de a refuza miid e proiecte, pentru a ne concentra cu adevărat pe cele câteva cu adevărat importante pentru noi.
>
> Credem în strânsa colaborare și susținere reciprocă a grupurilor noastre, care ne permit să inovăm așa cum alții n-o pot face. Și, sincer, nu acceptăm nimic mai puțin decât excelența în cadrul fiecărui grup din companie. Totodată, avem onestitatea de a recunoaște când greșim, dar și curajul de a ne schimba.
>
> Și mai cred că indiferent cine ocupă un post sau altul, aceste valori sunt atât de adânc impregnate în compania asta, încât Apple va prospera. Și… cred cu tărie că Apple se află acum la cel mai înalt nivel din istoria sa.

Această declarație aparent spontană are un caracter extraordinar din mai multe puncte de vedere. În primul rând,

Cook subliniase emfatic toate notele unei simfonii des interpretate de Steve Jobs. Evocase valorile Apple. Amintise de misiunea mesianică a companiei. Bifase rubricile simplitate, focalizare și inflexibilitate, toate jaloane marca Jobs.

Mai mult decât atât, Cook se prezenta pe sine însuși în fața unui segment de public care abia dacă îl cunoștea. Într-adevăr, lucra la Apple de mai bine de un deceniu și condusese compania când Jobs fusese tratat prima dată pentru cancerul pancreatic, în 2004. Și totuși rămăsese o enigmă pentru aproape toată lumea, cu excepția câtorva director Apple din eșalonul superior și a unor parteneri și furnizori importanți ai companiei. În general, despre Cook se spunea că e doar un fel de robot care are grijă de toate aspectele terne ale afacerii, cele pe care Jobs nu le putea suferi: logistica aprovizionării, expedierea produselor, serviciile pentru consumatori, managementul stocurilor, vânzările în rețeaua de distribuție, fabricarea componentelor hardware. Și cu toate că administrase compania în absența lui Jobs, mulți credeau că nu va ajunge niciodată director executiv. Chiar înainte ca Jobs să se fi retras în concediul medical din 2009, un important investitor din Silicon Valley care nu a dorit să-i fie menționat numele declara că ideea Tim Cook avea să devină vreodată director executiv era „ridicolă", adăugând că „Ei nu au nevoie de un tip care nu face decât să rezolve lucrurile. Lor le trebuie un specialist strălucit în produse, iar Cook nu e un asemenea om. El e un tip al operațiunilor – la o companie în care activitatea de operațiuni e subcontractată."

Ceea ce au aflat investitorii, cel puțin, în cursul acelei teleconferințe a fost faptul că Tim Cook are totuși o scânteie și ambiție în doză considerabilă. De asemenea, a demonstrat că are și un filon poetic – sau, în cel mai rău caz, că poate repeta

ca papagalul poezia învățată în timpul petrecut în cadrul unei organizații prestigioase. Acele „Noi credem" s-au dovedit a fi cel puțin un ecou subconștient al „Crezului Auburn", o ferventă declarație de tip „Eu cred" rostită la Universitatea Auburn, ale cărei cursuri le absolvise Cook în Alabama:

> Cred că aceasta este o lume practică și că nu mă pot baza decât pe ceea ce câștig eu însumi. Prin urmare, cred în muncă, în munca îndârjită.
>
> Cred în educație, cea care îmi conferă cunoașterea necesară pentru a lucra cu înțelepciune și care îmi pregătește mintea și mâinile ca să muncesc cu îndemânare.
>
> Cred în onestitate și în sinceritate, fără de care nu pot câștiga încrederea și respectul semenilor mei.
>
> Cred într-o minte rațională, într-un corp sănătos și un spirit solid, neînfricate, și în sporturile curate, care dezvoltă aceste calități.
>
> Cred în respectul față de lege, fiindcă ea protejează drepturile tututor.
>
> Cred în puterea atingerii umane, care cultivă compasiunea pentru semeni și ajutorul reciproc, asigurând fericirea tuturor.
>
> Cred în țara mea, fiindcă este un pământ al libertății și este căminul meu, și cred că îmi pot servi patria cel mai bine „fiind corect, iubind cu compasiune și pășind umil, cu Dumnezeu în suflet."
>
> Iar fiindcă toți cei de la Auburn cred în aceste lucruri, cred și eu în Auburn și o iubesc.

Fără ca ascultătorii lui să-și dea seama, Cook le oferise propria sa versiune a „Crezului Apple" – o variantă mai lungă a făgăduinței făcute cu mult timp în urmă de Steve Jobs,

că Apple va crea produse „nebunești de bune“. Totodată, le răspunsese îndrăzneț criticilor care credeau că Apple se va prăbuși o dată ce Jobs se va retrage. (În biografia autorizată a lui Steve Jobs, publicată imediat după decesul acestuia, Walter Isaacson menționează că Jobs era „iritat și profund deprimat“ de afirmația lui Cook, anume că „indiferent cine ocupă un post sau altul“, Apple va continua să prospere.) Este deci posibil ca domnul „Locul al doilea“ să aibă mai mult spirit vizionar decât se crede.

Cook și fiecare dintre ceilalți „locotenenți“ ai lui Jobs întruchipează un alt element din gama de calități necesare pentru a supraviețui și a prospera în ecosistemul Apple. Jobs a avut inteligența de a-și atrage în jur oameni care să poată funcționa ca extensii ale propriei sale persoane, având încă concomitent „superputeri“ specifice. El nu a angajat niciodată directori executivi în pregătire și lăsa ca talentul să definească postul fiecărui angajat, și nu invers, ca slujba să definească omul. Cook era un specialist dur al sistemelor, unul care ajunsese să înțeleagă că logistica trebuie să servească unui scop înalt. Jonathan Ive era un designer talentat care, mult înainte să vină la Apple, avea o obsesie – aceea de a face ca tehnologia să fie frumoasă. Cum nu năzuia să conducă compania, se bucura de un grad de libertate mai mare decât al oricărui angajat Apple. Scott Forstall, inginer capabil să „citească“ gândurile lui Jobs, a știut să-și țină ambiția în frâu suficient de mult pentru a obține controlul asupra a două dintre cele mai interesante grupuri de produse – iPhone-urile și iPad-urile. Dacă Forstall va fi de acord sau nu să rămână un jucător din eșalonul al doilea – iată una dintre marile drame interne ale mandatului Cook.

Pentrua reuși într-o companie în care se pune un accent obsesiv pe detaliu și pe păstrarea paranoidă a secretelor, și în care angajaților li se cere să muncească într-o stare de permanent avânt tineresc, trebuie să fii dispus să-ți îmbini ambițiile personale cu cele ale firmei. Trebuie să-ți înăbuși dorința de a fi recunoscut de mediul de afară, mulțumindu-te să fii o celulă într-un organism care schimbă lumea. Nu e ceva potrivit pentru oricine. Ca recruții care nu suportă abuzurile sergentului, unii nu rezistă. Nici chiar consiliul director de la Apple – alcătuit din nume grele ca fostul vicepreședinte american Al Gore, fostul director executiv de la Genentech, Art Levinson, și directorul executiv de la J. Crew Milland „Mickey“ Drexler – nu iese din linie când vine vorba despre Apple. Toți au deținut rolul secundare pe lângă Jobs.

Sintagma „narcisist productiv“ pe care i-a aplicat-o consultantul în afaceri Michael Maccoby redă perfect personalitatea unui Steve Jobs în ascensiune și impactul său profund asupra companiei. Totodată însă, analiza lui Maccoby aruncă o considerabilă rază de lumină asupra progresului făcut de Tim Cook:

> Mulți narcisiști dezvoltă o relație strânsă cu o persoană, un auxiliar care acționează aidoma unei ancore, menținându-i „cu picioarele pe pământ“. Dat fiind însă că liderii narcisiști nu au încredere decât în propriile lor idei și perspective, auxiliarul trebuie să-l înțeleagă atât pe lider, cât și ceea ce încearcă el să realizeze. Narcisistul trebuie să înțeleagă la rândul lui că persoana respectivă (sau persoanele, în unele cazuri), este practic o extensie a sa. Este necesar de asemenea ca auxiliarul să fie suficient de empatic încât să poată gira relația dintre ei.

Istoria afacerilor este plină de astfel de auxiliari. La Disney, Frank Wells a jucat rolul secundar pe lângă Michael Eisner în așa măsură, încât unii atribuie declinul profesional al acestuia din urmă decesului prematur al lui Wells, în urma prăbușirii unui elicopter, în 1994. Donald Keough a deținut același rol pe lângă legendarul Roberto Goizueta la Coca-Cola. Sheryl Sandberg, fost executiv la Google și șef de personal la Trezoreria Americană în timpul lui Larry Summers, i-a devenit indispensabilă directorului executiv al Facebook Mark Zuckerberg, administrând toate activitățile companiei care nu prezentau interes pentru tânărul ei fondator, fără a interveni în celelalte.

În ceea ce-l privește, Timothy Donald Cook, în vârstă de cincizeci și unu de ani, deține rolul asistentului de încredere al lui Jobs de aproape cincisprezece ani. A fost omul perfect pentru rolul său. Dacă Jobs era capricios, Cook era calm. Când Jobs lua în derâdere, Cook implora. Jobs tăia în carne vie cu volubilitate; Cook o făcea atât de lipsit de orice emoție, încât un observator a asemănat experiența cu aceea a mustruluielii unui părinte care pedepsește doar cu o privire: „Ai fi preferat să urle la tine și să termine odată.“ Jobs era uriaș și atotprezent; Cook se pierdea în peisaj. Jobs era întruchiparea viziunilor creative; Cook era încarnarea eficienței brute. Jobs avea tonurile exotice mid-orientale ale tatălui său biologic și acea aură dinamică entuziasmantă pentru cei din jur; Cook este prototipul americanului din Sud: cu maxilare pătrate, umeri lați, ten palid, păr cărunt și un aer agreabil. Jobs purta ochelari rotunzi, ieșiți din comun; Cook poartă ochelari fără rame, abia vizibili.

Esențial este faptul că Tim Cook nu constituia o amenințare pentru Jobs, fiindcă toată lumea știa bine cine era vedeta rock și cine tipul de la chitara bas. Egoul lui Jobs nu ar fi

putut tolera ascensiunea lui Cook, fiindcă egoul acestuia din urmă era imposibil de identificat.

Și totuși, în vreme ce vizionarul de la Apple era ocupat să schimbe lumea, omul său la toate acumula treptat o putere uriașă la Apple. Cook își asuma o responsabilitate după alta atât de gradual, încât aproape nimeni nu a părut să remarce acest lucru decât abia când el a devenit director executiv. Un outsider Apple – ba mai rău, un vechi om al PC-urilor, în venele căruia curgea sânge IBM – Cook a fost ultimul care s-a alătura echipei executive de după 1997 a lui Jobs. Crescuse în Robertsdale, Alabama, un mic oraș „în drumul spre plajă“ din sudul statului, și a urmat cursurile Universității Auburn, unde a studiat ingineria industrială. După ce a absolvit, și-a luat o slujbă la IBM și a rămas acolo timp de șaisprezece ani, lucrând la divizia din Research Triangle Park, în Carolina de Nord, unde erau fabricate PC-uri. Concomitent, a urmat un MBA la Universitatea Duke. În 1997, după o perioadă în care a lucrat ca șef de operațiuni la un distribuitor de computere, s-a angajat la departamentul de logistică de la Compaq, pe atunci un tânăr fabricant de PC-uri cu experiență în metodele de fabricație JIT.*

Nu a rămas însă mult la Compaq, fiindcă la scurt timp după ce a preluat postul respectiv, a venit chemarea din partea lui Steve Jobs, care era conștientă că procesul de fabricație la Apple lăsa mult de dorit. Compania deținea fabrici și ateliere în lumea întreagă, din Sacramento, California, până în Cork, Irlanda. În 1998, când Cook i s-a alăturat,

* *Just-in-time*, metodă de fabricație în care risipa de materiale este redusă prin confecționarea componentelor pe măsură ce sunt necesare, eliminându-se deci stocurile (n. tr.).

Apple era în proces de restructurare în toate domeniile, de la inventarul de produse la treptrele ierarhice superioare. Jobs se pricepea destul de bine la operațiuni pentru a ști că, în primul rând, cele de la Apple erau grav suferinde și, în al doilea rând, că aplicarea tratamentului necesar nu era o activitate care să-l intereseze.

În Cook, Jobs a găsit o persoană cu care nu avea mai nimic în comun, cu excepția preferințelor muzicale: ambii îndrăgeau numele mari ale rock-and-roll-ului anilor 1960. Dar Jobs știa că Tim Cook îl va putea ajuta să subțieze rândurile companiei. Noul său recrut a închis rapid toate fabricile Apple și a ales să-i imite pe cei de la Dell, subcontractând. Urmărea să conslideze astfel bilanțul companiei, renunțând la practica păstrării în registre a mai multor piese componente decât era nevoie. Stocurile, avea să explice Cook mai târziu, „sunt în esență dăunătoare. Trebuie să le tratezi ca și cum ai activa în industria lactatelor. Dacă ies din termenul de valabilitate, ai o problemă."

Cook a dobândit în scurt timp o reputație de temut la Apple, fiind văzut ca un domn Repară-tot care nu ușea în evidență prin nimic, dar nici nu accepta să i se spună „nu". Un coleg din perioada respectivă își amintește: „Tim Cook este tipul de om pe care nu-l poți deconcerta." Ședințele organizate de el erau legendare pentru lungimea lor și pentru detaliile pe care le cerea subordonaților săi, mulți recrutați de la IBM. „Arma" lui Cook era o filă contabilă, pe care o studia rând cu rând împreună cu vicepreședinții săi, înainte de ședință. „Toți au emoții când se duc la ședință", spunea un angajat care îi cunoștea pe cei din grupul lui Cook. „El întreba: «Ce-i cu variația asta de pe coloana D, linia 514? Care e motivul ei ultim?» Iar dacă cineva nu știe toate detaliile, o

încasează chiar acolo, în ședință." Spre deosebire de Jobs totuși, Cook este mai echilibrat. „Nu-mi aduc aminte ca măcar o dată să fi ridicat glasul", spune Mike Janes, care lucra pentru Cook. „Abilitatea lui de a trece de la o privire de ansamblu la cele mai mărunte detalii este uluitoare."

La fel ca Jobs, Cook nu accepta scuze. Cândva la începutul activității lui la Apple, în cadrul unei ședințe cu echipa lui, a remarcat că o anume situație din Asia constituie o problemă și că unul dintre directori ar trebui să se ducă în China, pentru a o rezolva. Întrunirea a mai contnuat circa o jumătate de oră, când la un moment dat Cook s-a întrerupt brusc, a privit spre un director și l-a întrebat cât se poate de serios: «Tu de ce mai ești aici?» Omul s-a ridicat, a plecat la aeroport fără ca măcar să-și ia un schimb de haine cu el, și a urcat în avion spre China.

Cook era cunoscut pentru memoria sa prodigioasă. „Tipul poate procesa un volum de date incredibil, și le stăpânește chiar până la nivel tehnic", remarca Steve Doil, care și el a lucrat pentru Cook. „Alți directori executivi și directori de operațiuni ți-ar zice: „Am oameni care îți pot spune asta." Nu și Tim. El știe tot. El poate să străbată campusul, cunoscând în detaliu suficiente lucruri încât să întrebe ceva de genul: «Cum merg reparațiile la iPod în China?»"

Cu timpul, Cook a preluat una câte una multe dintre responsabilitățile membrilor inițiali ai echipei manageriale, consolidându-și autoritatea în privința tuturor aspectelor operaționale ale companiei, cu excepția celor considerate „creative".

Mai întâi și-a îndreptat atenția spre vânzări, care înainte ca Apple să-și deschidă magazinele proprii, se făceau în principal prin intermediul retailerilor și al redistribuitorilor. Apoi

s-a orientat spre serviciile pentru clienți și, ulterior, spre partea de hardware pentru computerele Macintosh – deja o afacere în sine când a explodat popularitatea iPod-ului. Iar când a fost lansat iPhone-ul, Cook a condus negocierile cu dispozitive wireless în lumea întreagă.

A încercat pentru prima dată gustul managementului general la Apple în 2004, când i-a ținut locul vreme de două luni lui Jobs, după operația prin care acestuia i-a fost extirpată o tumoră canceroasă de la pancreas. A repetat experiența în cele șase luni din 2009 când Jobs a fost supus transplantului de ficat, și încă o dată la începutul lui 2011, în timpul ultimului concediu medical al șefului său. În Silicon Valley, în 2011, ajunsese un joc de societate să te întrebi dacă Tim Cook îi va lua locul lui Jobs, dar cei avizați știau că el deja conduce compania, chiar dacă Jobs continua să-și spună părerea în privința deciziilor importante și să aibă inițiative majore. Cu șase săptămâni înainte de decesul lui Steve Jobs, consiliul director l-a numit pe Cook director executiv și membru în consiliul de administrație.

Nu este o coincidență faptul că, pe măsură ce Cook își asuma tot mai multe responsabilități în diverse departamente ale companiei, Jobs avea mai mult timp liber pentru activitățile sale de ordin creativ. Cum nu mai era nevoit să-și facă griji pentru funcționarea corespunzătoare a serviciilor pentru clienți sau să vegheze ca magazinele să primească sortimentul de produse dorit de clienți, Steve Jobs și-a petrecut ultimii zece ani din viață concepând iPod-ul, iPhone-ul și iPad-ul, și apoi ocupându-se de marketingul lor. El a putut să-și comunice cerințele aparent imposibile – o viață mai lungă a bateriei, memorie flash în locul unui disk drive – și să

treacă mai departe, la următoarea misiune, în vreme ce ordinele sale erau îndeplinite.

Deși nu era specializat în design de produs sau în marketing, Cook a constatat că se integrează bine în cultura companiei. Într-o organizație în care discuțiile despre bani nu erau agreate, Cook s-a dovedit extraordinar de cumpătat. Destuld e târziu după ce vânduse produse Apple în valoare de peste 100 de milioane de dolari, și-a închiriat o casă modestă în Palo Alto, la circa doi kilometri distanță de reședința lui Jobs. (În 2010 și-a cumpărat în sfârșit o locuință proprie, nu departe de cea închiriată și câtuși de puțin extravagantă. Din arhivele publice reiese că a plătit 19 milioane de dolari pe casa respectivă, sumă care în Palo Alto sugerează o locuință modestă.) Întrebat de ce trăiește atât de modest, Cook a răspuns la un moment dat: „Îmi place să-mi amintesc de unde am plecat, iar locuința modestă exact asta mă ajută să fac. Banii nu sunt un factor de motivație pentru mine.“ (Factor de motivație sau nu, când l-a numit director executiv, consiliul de administrație de la Apple i-a atribuit un milionde acțiuni dintr-un fond cu acces limitat, jumătate dintre ele scadente în cinci ani, iar restul, peste zece ani. Presupunând că Tim Cook rămâne la Apple întregul deceniu, „darul“ valora 400 de milioane de dolari la momentul emiterii acțiunilor.)

Într-o companie plină de dependenți de muncă, Tim Cook ieșea în evidență prin preocuparea sa exclusivă pentru activitatea profesională. Singur și, după știința colegilor săi, fără nici o relație de tip afectiv, pentru el o vacanță plăcută era sinonimă cu o drumeție prin Parcul Național Yosemite. Cook mergea cu bicicleta pentru a se relaxa și deseori își făcea apariția la un club de fitness de lux din Palo Alto, la ora 5.30 dimineața. La întrunirea anuală a acționarilor Apple din

2011, întrebat fiind dacă văzuse o piesă cu un singur interpret în Berkeley, California, care prezenta într-o lumină nefavorabilă practicile Apple de subcontractare, Cook a replicat: „Din păcate, dacă nu e difuzată pe ESPN sau CNBC, n-am cum s-o văd."

Cook s-a adaptat firesc la cerința ca toți cei care lucrează pentru Steve Jobs să aibă o atitudine rezervată, fără să iasă în evidență prin nimic. Dona bani Universității Auburn, unde reprezentanții asociației de absolvenți au remarcat la el lipsa oricărei nevoie de recunoaștere. Lui i s-au permis însă anumite „abateri" care sugerau că e pregătit pentru un rol mai important. În general, directorii Apple nu au voie să activeze în afara companiei, dar Cook a făcut parte din consiliul director de la Nike – pas perceput ca o experiență nouă pentru el și ca o oportunitate de a studia persoana unui alt fondator emblematic, Phil Knight. Chiar și la Nike însă, Cook a rămas într-un plan secund. „Niciodată nu discută despre persoanele de la Apple și nici despre realizările sale acolo", preciza John Connors, și el membru în consiliu și la un moment dat șeful departamentului financiar de la Microsoft. „Este un fel de general Petraeus* al lumii corporatiste, tipul de om care lasă resultatele să vorbească în locul lui."

Într-adevăr, logistica este un element esențial al planificării în domeniul militar, iar Cook este responsabil pentru excelența operațională a companiei Apple. Spre exemplu, când eșaloanele superioare de la Apple au știut că se va renunța la disk driver-e în iPod și MacBook Air, firma a investit în

* David Howell Petraeus, actual director al CIA și anterior general în armata SUA, inclus în 2007, de revista *Time*, în topul celor o sută cei mai influenți lideri și revoluționari ai anului (n. tr.).

achiziționarea anticipată de memorii flash în valoare de miliarde de dolari. Departamentul de aprovizionare din subordinea lui Cook i-a pus în aplicare veritabila lovitură de maestru, soldată cu un efect triplu: a asigurat stocul necesar al companiei, a obținut cel mai scăzut preț și a blocat accesul concurenței la componentele respective. O asemenea reușită de culise într-o companie renumită pentru flerul ei creativ este un rar exemplu care ilustrează ceea ce Charles O'Reilly, cercetător la Stanford, și Michael Tushman, profesor de comportament organizațional la Harvard Business School, numesc „ambidexteritate ca abilitate dinamică". Altfel spus, reflectă capacitatea unei companii de top de a fi concomitent eficientă și inovativă. Așa cum am văzut, eficacitatea demonstrată de Cook i-a permis lui Steve Jobs să fie atât de inovativ. La urma urmei, cele două modalități prin care o companie „face" bani sunt creșterea veniturilor și reducerea costurilor. Apple le folosește pe ambele, iar mașinăria operațională pe care a construit-o Cook este forța motrice care duce la scăderea costurilor și facilitează dezvoltarea produselor de vârf.

Referitor la Cook se ridică însă o întrebare evidentă: are el tipul de personalitate necesar pentru a conduce o organizație creată după chipul și asemănarea lui Jobs? În public, Cook afișează un zâmbet de învingător și un umor sec. Înainte, când era nevoită să depună eforturi considerabile pentru a-i convinge pe utilizatorii de PC-uri să cumpere computere Mac, Apple a ales să le doteze și cu capacitatea de a rula Windows. Pentru a demonstra noua funcție în cadrul unui eveniment Mac, Tim Cook a afișat disprețuitul software Microsoft și a declarat: „Îmi dă fiori, dar realitatea e că funcționează." La un moment dat a spus în fața unui grup de investitori că „iPhone-ul se află imediat sub hrană și apă în piramida

Maslow a necesităților umane“; replica este citată de analistul Toni Sacconaghi, de la Sanford Bernstein.

Totuși, conform structurii în care Maccoby clasifică personalul executiv, Cook este un obsesiv clasic, mai degrabă o persoană care se asigură că lucrurile merg cum trebuie, decât una care oferă o perspectivă asupra modului în care ele trebuie să decurgă. Atât de meticulos a evitat el orice lumină a reflectoarelor în timpul vieții lui Jobs, încât este aproape de la sine înțeles că ulterior avea s-o împartă cu alții, așa cum s-a și întâmplat la primul să eveniment public după ce a devenit director executiv, lansarea modelului iPhone 4S. Acest lucru are în mod cert darul de a-i atrage simpatia celorlalți directori. Suporterii lui susțin de fapt că Tim Cook este capabil deopotrivă să inspire și să conducă. „Dacă pui semnul egal între charismă și autenticitate, ei bine, el o are“, afirma John Thompson, vicepreședinte al firmei de recrutare Heidrick & Struggles, care l-a recrutat pe Cook pentru Apple. „El nu supraestimează. Dar nici nu subestimează. Atunci când îl asculți, îți zici: «E foarte posibil ca tipul ăsta să spună adevărul.»“

Când era sănătos, Steve Jobs putea fi deseori văzut la ora prânzului la bufetul companiei, mâncând alături de Jonathan Ive. Apelat „Jony“ de prieteni, colegi și de tipiid e la design, Ive, care are patruzeci și patru de ani, este singura persoană de la Apple căreia Jobs i-a permis să aibă un profil public. (Probabil că Jobs a acceptat acest lucru atât dintr-o afecțiune reală pe care o resimțea pentru el, cât și din dorința de a-i face pe plac.)

Ive a fost la un moment dat „vedeta“ unui clip video al Apple, despre fabricarea carcasei din aluminiu a computerului

MacBook Air. De asemenea, vorbește la diversele conferințe pe teme de design. Își împreumută numele unor celebre produse Apple expuse la Muzeul de Artă Modernă din New York și la c entrul Pompidou din paris. În 2006, regina Elisabeta a II-a a Marii Britanii l-a numit Comandor al Imperiului Britanic, doar o treaptă mai jos decât înnobilarea.

Deși mulți consideră că, într-un fel sau altul că Ive este creația lui Jobs, adevărul e că el a venit la Apple înainte de întoarcerea lui Steve. Absolvent al Politehnicii din Newcastle (astăzi Universitatea Northumbria) din Marea Britanie, Ive a fondat împreună cu un partener de afaceri firma de design Tangerine, care proiecta pentru clienții săi, printre altele, darace, dispozitive electrice și, chiar înainte de a pleca, o toaletă. Tangerine a lucrat o vreme la viitoarele laptopuri Apple, fapt care i-a asigurat lui Ive o slujbă în California, în 1992, și o promovare în fruntea departamentului de design industrial patru ani mai târziu, în vreme ce Jobs era încă în „exil“. La întoarcerea sa în companie, în 1997, Jobs l-a plăcut imediat, după ce a văzut prototipurile pe care Ive le construise în atelierul său. La scurt timp după aceea, Ive a preluat conducerea activității de design pentru iMac, computerul viu colorat cu monitor translucid, care a salvat compania.

Între timp, Ive a început să alcătuiască o echipă strâns unită, de circa douăzeci de designeri loiali, ale căror dimensiuni și longevitate s-au numărat printre atributele-cheie ale grupului. „Fac parte dintr-o echipă foarte mică, ai cărei membri sunt împreună de foarte mult timp“, spunea el în cadrul unui interviu oferit în 2006, la conferința pe teme de design Radical Craft. „Unul dintre atuurile ei este acela că se manifestă o energie cu totul deosebită și un tip aparte de avânt atunci când înveți diverse lucruri în cadrul unui grup restrâns.“ Mulți

dintre colegii săi provin din Marea Britanie și din alte țări din afara SUA. De fapt, echipa de design industrial, la fel cu celelalte departamente de design creativ, are propriul său agent de recrutare itinerant, Cheline Jaidar, ale cărei apariții la școli de design din cele mai îndepărtate colțuri ale lumii sunt privite ca niște veritabile vizite regale. Ive însuși are o preferință pentru Japonia, unde s-a dus pentru a vedea cum sunt lucrate săbiile de samurai. Pentru o vreme a vrut să angajeze un specialist în vopsitorie de la un fabricant nipon de autoturisme, pentru a îmbunătăți materialul de acoperire al produselor Apple.

Prietenii lui Ive folosesc, pentru a-l descrie, termeni precum „dulce", „drăguț" și „modest" – toți rareori menționați cu referire la mentorul lui, Steve Jobs. Firea lui „drăguță" nu-l face deloc însă mai puțin circumspect când trebuie să vorbească despre Apple. (Într-o postare pe site-ul de profiluri profesionale LinkedIn, asistentul lui menționa două aspecte ale postului său: „Gestionez calendarul domnului Ive, corespondența sa, portofoliul de titluri financiare și de bonusuri, evenimentele la care participă, deplasările, activitatea de birou și aprobările"; și „Dovedesc o discreție deplină.") Dar celebritatea de care se bucură în lumea designului îi permite să adopte un ton poetic cu referire la designul produselor Apple, dacă nu și la activitatea internă a companiei. „Ne place să dezmembrăm lucrurile și să înțelegem cum sunt făcute", spunea el în interviul din 2006.

> Ne gândim la ceva ce pare relativ interesant și… petrecem un timp în nordul Japoniei, discutând cu specialistul despre modul în care poți moldela metalul într-un fel anume. Atunci când înțelegi asta cu adevărat, ideea îți marchează în mod evident designul, în loc să alegi o formă oarecare, arbitrară, pe care o detaliezi. Arhitectura produsului începe să fie marcată de faptul că înțelegi cu adevărat materialul respectiv. Ăsta-i unul dintre motivele pentru care noi nu facem o sumedenie de produse, fiindcă ar fi prea solicitant și consumator de timp.

Ive descrie aici ceea ce orice bun student în domeniul designului ar recunoaște ca fiind baza și esența meseriei. Dar cuvintele lui sunt importante pentru cele două caracteristici Apple pe care le includ. Studiul aprofundat și detalierea sunt valori Apple clasice. Implicația este aceea că produsul va fi gata când va fi gata. Cine îi va spune meșterului care făurește săbii de samurai că există un termen-limită de livrare? Și să nu uităm explicația sa privind „motivele pentru care noi nu facem o sumedenie de produse". Recunoaștem aici focalizarea și perseverența Apple în a spune „nu", totul începând cu artistul care se ocupă de designul industrial.

Ive este totodată un tip independent. Vânjos, chel și adept al tricourilor închise la culoare, este singurul membru ale chipei executive care face naveta de la San Francisco, unde locuiește împreună cu soția sa, Heather, și cu gemenii lor. (Designerii Apple, la fel ca mulți dintre angajații care lucrează pentru echipa iTunes, sunt în general orășeni.) Relatările din presă îi menționează pe cunoscuții lui prieteni, ei înșiși celebrități în domenii conexe ale designului, mulți fiind britanici, precum DJ-ul John Digweed și creatorul de modă Paul Smith. Când, în 2011, scenaristul britanic Alexander Chow-Stuart i-a scris prin e-mail unui prieten al unui prieten al lui Ive pentru a-l întreba dacă ar fi în regulă să treacă pe la el, în vizita sa la Cupertino împreună cu fiul lui de vârstă școlară, Ive nu numai că a fost de acord, dar i-a oferit băiatului

un iPod și le-a facilitat un tur în campusul Apple. (Chow-Stuart și-a povestit vizita în termeni afectuoși pe blogul său personal.)

Pentru o vreme, printre neinițiații conștienți de faima lui Ive era de bonton să presupună că el îl va înlocui pe Jobs ca director executiv. Cei care cunoșteau însă bine situația nu au luat niciodată în serios asemenea speculații, dată fiind ignoranța lui Ive în domeniul afacerilor. La urma urmei, avusese o singură încercare de gen, când își administrase firma din Londra, și nu i se potrivise. „M-am descurcat teribil în conducerea unei firme de design", susținea el, „și de fapt îmi doream să mă ocup doar de partea de design." Iar dorința i s-a împlinit.

Dacă Ive nu a fost considerat niciodată, în interiorul companiei, un potențial director executiv, în ultimii ani ai prezenței lui Jobs la Apple s-a remarcat o altă persoană ca având „dotările" necesare pentru a prelua frâiele. Scott James Forstall, de patruzeci și trei de ani, este un inginer specializat în designul interfeței cu utilizatorul, care și-a petrecut întreaga carieră profesională lucrând pentru cele două companii fondate de Steve Jobs. Sintagma „interfața cu utilizatorul" desemnează modul în care utilizatorul computerului poate manipula ceea ce se află pe monitor. Din multe puncte de vedere, IU este partea utilă și plăcută a computerelor. Mulți consumatori nici nu remarcă IU, dar ușurința, eleganța și abilitatea cu care utilizatorii Apple interacționează cu produsele lor se constituie fac ca această relație să fie una esențială – de aici și importanța specializării lui Forstall.

Zvelt și cu tenul măsliniu, Forstall poartă pulovere închise cu fermoar, iar părul negru și des și-l aranjează astfel încât să stea țeapăn în sus. S-a născut și a crescut în statul Washington și și-a făcut studiile la Stanford, unde a studiat sistemele

simbolice, cu un master în informatică. A ajuns la NeXT direct de pe băncile facultății și s-a mutat la Apple în 1997, unde în decursul anilor a lucrat cu diverși directori de software, creându-și reputația de inginer isteț și ambițios, nerăbdător să urce pe scara ierarhică.

Dar abia o dată cu dezvoltarea iPhone-ului i s-a ivit șansa de a străluci cu adevărat. Echipa pe care o conducea a modificat softul folosit la Macintosh, OS X, pentru a funcționa pe iPhone. În cele din urmă, Forstall a devenit șeful diviziei de software pentru mobil – un post tot mai important, dat fiind succesul înregistrat de iPhone și iPad. (Alături de iPod, aceste dispozitive au furnizat aproape 70% din veniturile Apple pe anul 2011, în comparație cu numai 20% aduse de Mac-uri.) În sistemul de caste de la Apple, dispozitivele cu iOS sunt crema cremelor. Spre exemplu, mai mult efort este investit în modificarea unor aplicații Macintosh, ca iLife, pentru iPad decât pentru Mac, ceea ce nu face decât să consolideze capitalul instituțional al lui Forstall.

Omul este recunoscut ca inteligent, dur, meticulos și imperturbabil. Păstrează în birou o lupă de bijutier pentru a se putea la fiecare pixel de pe fiecare iconiță de pe monitor, ca să se asigure că totul este în regulă. Simplitatea designului în interfața cu utilizatorul este unul dintre atuurile lui Forstall. „Așa *grok* el viziunea lui Steve", remarca un fost director Apple. (*Grok* este un termen argotic, inventat de Robert Heinlein în romanul său SF *Stranger in a Strange Land*, și înseamnă „a înțelege profund la nivel intuitiv sau empatic".)

Aparte la Forstall este doar faptul că, spre deosebire de cadrele executive obișnuite de la Apple, el își „afișează" ambiția la vedere. În ultimii ani a dobândit o influență tot mai mare, inclusiv, se șoptește, în perioada în care Jobs era în

concediu medical. De asemenea, a acumulat și însemnele exterioare ale „vârfurilor" în domeniu. Mulți ani a condus o Toyota Corolla hărtănită, dar o dată cu averea câștigată de toți managerii de top ai Apple în anii 2000, și-a cumpărat în cele din urmă un Mercedes coupé argintiu identic cu cel al lui Steve Jobs. (Asemănările dintre Forstall și Jobs se extind și într-un plan mult mai serios. Pe la mijlocul anilor 2000, Forstal a avut o gravă problemă de ordin medical, când a contractat o boală de stomac și a fost spitalizat, revenindu-și însă pe deplin.)

La fel ca Ive, Forstall are o viață și în dincolo de campusul Apple. El și soția lui, Molly, avocat corporatist, sunt fani înrăiți ai emisiunii *American Idol* și s-au dus la Los Angeles pentru finala concursului. Forstall este de asemenea un frenetic suporter al echipei de baseball San Francisco Giants și nu ratează nici una dintre partidele echipei feminine de baschet de la Stanford. Înainte de demisia lui Jobs din postul de director executiv, începuse să vorbească tot mai des la evenimentele Apple, iar foștii lui colegi îl consideră un excelent orator. Într-o companie în care atât de puțini directori au ocazia de a se face cunoscuți publicului, aparițiile lui Forstal au fost interpretate de vechii observatori ai Apple ca având o semnificație politică similară cu aceea pe care kremlinologii din perioada Războiului rece o atribuiau tuturor celor care stăteau lângă Leonid Brejnev sau lângă mausoleul lui Lenin. Forstal avea încă un as în mânecă, în comparație cu colegii săi cu mai puțin experiență privind vorbitul în public: fusese actor în tinerețe și jucase într-o trupă de teatru a liceului Olympic, numită Lalapalooza Bird, care susținea spectacole în școlile elementare din orașul Bremerton, Washington. Forstal interpretase rolul titular în muzicalul lui Stephen

Sondheim, Sweeney Todd. De asemenea, este considerat tocilar, într-un oraș în care inginerii de la Stanford sunt priviți ca „băieți de gașcă". În timpul colegiului făcuse parte din aceeași fraternitate, Phi Kappa Psi, ca viitorul cofondator al Yahoo!, Jerry Yang.

Cu opt ani mai tânăr decât Tim Cook, Forstall poate fi cu ușurință un director executiv în devenire, mai cu seamă dacă membrii consiliului de administrație decid că Apple are nevoie de un lider croit după chipul; și asemănarea lui Jobs. El a avut deja câteva prilejuri de a activa în cercuri influente din Silicon Valley, într-un mod în care anterior numai Steve Jobs a făcut-o. Fiindcă ecosistemele din jurul iPhone și iPad au devenit atât de rentabile pentru Apple și pentru companiile care dezvoltă aplicații destinate lor, Apple a devenit tot mai dispusă să interacționeze cu mediul antreprenorial al acestora din urmă. Forstall, spre exemplu, a vorbit în 2011 în fața unui grup de companii de aplicații pentru mobil foindate de Kleiner Perkins, o influentă firmă de capital de risc. Matt Murphy, partenerul Kleiner care administrează iFund destinat aplicațiilor pentru mobile, admiră „entuziasmul tineresc" al lui Forstall, dar și disponib ilitatea lui de a primi sugestii de la antreprenorii pe care îi finanțează Murphy. La rândul lor, și antreprenorii îl apreciază pe Forstall. „Este un inginer talentat, inteligent, cu picioarele pe pământ, și un prezentator mai mult decât acceptabil", spunea un antreprenor susținut de Kleiner, care colaborase cu Forstall. „Cu el, ai pachetul complet", a adăugat el.

Alți câțiva directori au completat pachetul în timpul lui Jobs. Jeff Williams, principalul „locotenent" al lui Tim Cook, a preluat funcția de șef al departamentului de operațiuni

când Cook a fost promovat. Din multe puncte de vedere, Williams este un fel de dublu al lui Cook. Ambii sunt din sudul SUA. Ambii au avut cariere la IBM. Ambii au obținut masteratul în urma studiilor serale la Universitatea Duke. Despre Williams, înalt, subțire și brunet aidoma lui Cook, colegii spun că seamănă atât de mult cu șeful lui, încât privindu-i din spate, pot fi confundați. Bob Mansfield, care conduce departamentul de inginerie hardware, este un tip îndesat, care a venit la Apple în 1999, când fabricantul de cipuri grafice la care lucra, Raycer Graphics, a fost preluată. Mansfield este mai tăcut decât colegii săi (asemenea lui Cook, șeful lui) și, cu toate că, oficial, este vicepreședinte responsabil cu ingineria hardware pentru Mac, în realitate se ocupă de „măruntaiele“ tuturor dispozitivelor, inclusiv Ipod, iPhone și iMac.

Ultimul membru cu orientare pe produs al echipei executive este Eddy Cue, vechi director responsabil cu tranzacțiile, dar și șeful serviciilor internet și, timp de mulți ani, „meșterul“ lui Jobs în diverse reparații și remedieri. Cue a condus negocierile inițiale cu compania AT&T pentru iPhone, de exemplu. Când Jobs a simțit nevoia unei schimbări în serviciul de e-mail al Apple, MobileMe, a apelat la Cue. Și totuși, nu l-a promovat niciodată în eșalonul superior al companiei. Avansarea lui Cue a fost prima mișcare anunțată public a lui Cook, sugerând astfel că, sub conducerea lui, un „tip cu contractele“ poate ajunge în nucleul interior al grupului executiv orientat pe produs.

Toți acești oameni au în comun durata mare a activității lor la Apple. Cultura companiei este atât de dură, încât nou-veniții nu au multe șanse de reușită. Bob Mansfield are cea mai mică vechime în companie, doisprezece ani. Scott Forstall a lucrat cu Jobs încă de când a ieșit de pe băncile școlii. Dacă nou-veniții pot ajunge pe culmile ierarhice de la Apple, dovezi recente în acest sens nu există; un caz anume sugerează însă contrariul: scurta și nefericita carieră la Apple a lui Mark Papermaster.

În octombrie 2008, Apple a anunțat că îl angajează pe Papermaster, un veteran de la IBM, pentru a conduce grupul care se ocupa de iPod și iPhone, înlocuindu-l astfel pe Tony Fadell, șeful echipei iPod. Fadell plecase recent de la Apple, după repetate ciocniri cu Jobs, printre alții. Păruse ciudat ca Apple să apeleze la IBM în căutare de talente, iar aceasta din urmă nu fusese deloc încântată de idee, așa că intentase un proces pentru a împiedica angajarea lui Papermaster. Abia în ianuarie anul următor litigiul a fost soluționat, iar Papermaster a putut începe să lucreze la Apple la sfârșitul lui aprilie, adică la șase luni după ce fusese angajat.

Nu a rămas mult în post însă, iar durata scurtă a angajării lui constituie un avertisment în privința perspectivelor Apple de a atrage în viitor manageri pe posturi înalte. Steve Jobs era în concediu medical când Papermaster, care declinase solicitări repetate de a fi intervievat, și-a început activitatea la Apple. Până la revenirea lui, deja erau zvonuri că omul nu era potrivit. Se considera că nu luptă suficient pentru divizia pe care o conducea – o necesitate în companie. „Papermaster este de fapt un tip de treabă, tipul cu care ai vrea să ieși la o bere“, își amintea cineva care interacționase cu el în timpul activității lui la Apple. „Este amabil, răbdător și dispus să asculte – nu tocmai calitățile potrivite pentru Apple. Faptul era dureros de evident pentru toată lumea.“ Se spune că Jobs i-a acordat foarte puțină atenție când s-a întors în companie, ceea ce înseamnă că îl catalogase deja ca un „caraghios“.

După lansarea variantei actualizate a iPhone 4, în iunie 2000, Apple a fost ținta unui val de reclamații cu privire la apelurile întrerupte din motive tehnice, o situație botezată „Antennagate“, după ce Steve Jobs a anunțat personal că problema fusese cauzată de antena defectuoasă a telefonului. (Sunt bine cunoscute atât declarația lui Jobs, că utilizatorii nu țineau telefonul corect, cât și faptul că le-a oferit un etui din cauciuc, ca să corecteze situația.) Pe 7 august 2000 s-a auzit că Papermaster, care supraveghease tehnologia de fabricație a telefonului, a plecat de la Apple fără zarvă. Mai târziu a reapărut ca vicepreședinte la Cisco și, la sfârșitul anului 2011, ca responsabil cu partea tehnologică la fabricantul de semiconductori AMD. Bob Mansfield și-a adăugat astfel în portofoliu și responsabilitatea pentru ingineria produselor.

Ca director executiv, Steve Jobs și-a creat un corp de abili și loiali locotenenți, grup pe care a continuat să-l conducă până în ultimele zile ale vieții, cu toate că renunțase la funcția de director. Jobs domina similar consiliul de administrație al companiei, cu toate că președintele acestuia a fost doar după ce a demisionat din postul executiv.

Povestea scurtei tentative a lui Arthur Levitt de a se alătura consiliului în 2001 ilustrează modul în care își exercita Jobs dominația. Levitt se apropia de finele mandatului său de președinte al Comisiei pentru Titluri Mobiliare în timpul administrației Clinton, când Steve Jobs a sunat pentru a-l invita să devină membru al consiliului. Un admirator fervent al produselor Apple, Levitt a fost încântat. „I-am spus că nu există în America alt consiliu director căruia m-aș alătura mai bucuros“, își amintea el zece ani mai târziu. A urcat apoi în avion, a luat micul dejun cu Jobs, s-a întâlnit cu alți membri ai

consiliului și a asistat la prelegerea lui Jobs de la conferința Macworld, găzduită de centrul de convenții Moscone. A primit un pachet cu documentația necesară și un calendar cu viitoarele întruniri ale consiliului, fiind entuziast cu privire la prima sa slujbă post-guvernamentală. Înainte de a pleca înapoi spre est, a lăsat la Fred Anderson, pe atunci șeful departamentului financiar de la Apple, o copie a unui discurs rostit recent, pe tema managementului corporatist.

Când a aterizat, îl aștepta deja un mesaj de la Jobs. „L-am sunat și mi-a spus că nu crede că m-aș simți bine în cadrul consiliului“, povestește Levitt. „Mi-a lăsat clar de înțeles că nu mai sunt dorit.“ Se pare că lui Jobs nu i-a plăcut părerea lui Levitt despre ceea ce însemna un bun management, incluzând aici și opinia lui, că membrii consiliului trebuie să participe la toate întrunirile acestuia. Larry Ellison, membru în consiliul director al Apple la vremea aceea și prieten apropiat al lui Jobs, avea o prezență redusă. „A mai spus că nu m-aș simți bine fiindcă «cel mai bun director» al lui nu participa la toate întrunirile“, a precizat Levitt. „Am fost cumplit de dezamăgit.“

Atitudinea lui Jobs față de Elliot, care a părăsit consiliul director în 2002 motivând imposibilitatea sa de a participa la toate întrunirile acestuia, spune multe despre ideea sa de management. Jobs a continuat să-l numească cel mai bun director al lui. Îi plăcea să spună cum mărise imaginea de pe coperta unei reviste pe care era înfățișat chipul lui Elliot și cum așeza poza aceea în mărime naturală pe un scaun gol la întrunirile consiliului director. „Mă întorceam spre el și-l întrebam: «Larry, ce părere ai despre asta?»“, relata el mai târziu.

Timp de mulți ani, Apple nu a av ut un președinte, ci doar doi directori „co-lideri“ – Art Levinson, fost director executiv la Genentech, și Bill Campbell, fost director executiv la Intuit.

Consiliul avea doar șase membri, pe lângă directorul executiv, mulți dintre ei având o anumită conexiune cu Jobs. Campbell era unul dintre cei mai apropiați prieteni ai săi, fiindu-i totodată consilier personal, și a renunțat în cele din urmă la rolul de „co-lider“ din cauza obligativității de a dezvălui, despre starea de sănătate a lui Jobs, informații pe care ar fi preferat să nu le discute. Mickey Drexler fusese director executiv la Gap, din al cărui consiliu făcuse parte și Jobs. Și totuși, în ciuda relațiilor de natură personală cu Jobs, consiliul director al Apple era considerat de primă clasă ținând seama de calitatea profesională a membrilor săi. Andrea Jung, director executiv la Avon Products, a ocupat apoi locul de co-lider al lui Campbell. Al Gore, fostul vicepreședinte al SUA, își oferea experiența de consultant în domeniul reglementărilor economico-financiare – ani de-a rândul Jobs se temuse că Microsoft nu va mai susține Mac-urile – iar ca un avid utilizator de produse Apple, a devenit un elocvent suporter al bunelor relații cu clienții.

În cartea sa publicată în 2002, Take on the Street, Levitt spunea despre consiliul director al Apple că este format din „membri proeminenți, înalt calificați ai lumii corporatiste din America“, adăugând însă că, totuși, „nu era alăcătuit astfel încât că funcționeze independent de directorul executiv.“ Levitt recunoștea că Apple se descurcase excelent, însă acest lucru nu era deloc relevant. „Consiliilor directoare mici, insulare, le lipsește perspectiva externă necesară în în cazul în care compania ar ajunge să aibă probleme“, conchidea Levitt. „Mai cu seamă atunci când directorul executiv este un om atât de charismatic cum e Jobs, este esențial să ai gânditori independenți, care să nu acționeze ca o prelungire a echipei manageriale.“

Nimeni nu a putea sugera că Apple este o companie „cu probleme“. Mai mult decât atât, indiferent dacă era dirijat doar de Jobs sau nu, consiliul și-a îndeplinit cu brio una dintre misiunile sale esențiale, asigurând o succesiuni firească la vârf. Așa cum Apple nu va fi cu adevărat pusă la încercare în mod public decât atunci când vor apărea pe piață produsele aflate în pregătire la moartea lui Jobs, în mod similar nu vom putea afla valoarea reală a consiliului său director până ce compania nu va trece prin prima sa criză, fără fostul ei lider.

6

Asumă-ți propriul mesaj

L-am întâlnit prima dată pe Tim Cook pe 20 octombrie 2010, la o lansare de produs în campusul Apple. Cu doi ani înainte lucrasem câteva luni la realizarea unui profil neautorizat al lui Cook, publicat pe coperta revistei *Fortune*, cu titlul „Geniul din spatele lui Steve: Ar fi posibil ca maestrul operațiunilor, Tim Cook, să fie cel care va conduce într-o zi compania?“ Nici un ziarist nu îi studiase trecutul, momentele importante din carieră sau personalitatea mai mult decât o făcusem eu, și totuși nu izbutisem să-i iau niciodată un interviu. M-am prezentat, iar el a zâmbit. Când ne-am strâns mâinile, m-am așteptat să văd fie și un vag semn de recunoaștere a faptului că aceasta era prima noastră întâlnire, o înclinare din cap sau ceva similar, cu sensul „Oh, nici nu-mi vine să cred că i-ai sunat pe colegii mei de la Auburn, din anii 1980, și pe fostul meu șef de la IBM!“

Dar mă înșelam. Conversația de complezență nu se afla pe agendă în ziua respectivă. Iar eu nu eram inclus în scenariul Apple.

Când ne-am întâlnit, eu stăteam în „sala de demonstrații“, după un eveniment de presă intitulat „Înapoi la Mac“, în cursul căruia Apple prezentase o serie de noi computere. Aceste evenimente le par doar o rutină ziariștilor care asistă la ele, însă pentru angajații care le organizează sunt de fapt cu totul altceva. În fiecare an are loc un eveniment dedicat iPhone-ului, de multe ori în același timp cu Conferința Internațională a Dezvoltatorilor. O altă prezentare este axată pe partea muzicală, deseori pentru a reliefa amunătățirile aduse dispozitivelor precum iTunes sau iPod. Evenimentele care au în centru iPad-ul sunt de dată mai recentă, dar cele pentru Mac sunt o regulă. Există trei locuri posibile care pot găzdui aceste producții meticulos organizate: Centrul Moscone din San Francisco, o sală mai mică la Centrul pentru Arte Yerba Buena, din apropiere, sau aula Town Hall din clădirea Infinite Loop 4, în sediul Apple din Cupertino.

Formatul evenimentului este același indiferent de locul în care se desfășoară: o prelegere pigmentată cu demonstrații ale produselor sau serviciilor noi, de obicei urmată de o perioadă în care participanții au posibilitatea de a vedea de aproape și a încerca respectivele dispozitive. În public se regăsesc în general ziariști, investitori și parteneri, printre aceștia din urmă numărându-se companii de telefonie mobilă în cazul unui eveniment dedicat iPhone-ului, dezvoltatori de jocuri pentru unul care are în centru iPad-ul, și așa mai departe. Dar punctul central este presa, al cărei rol este acela de a agita blogosfera sau de a incita publicul, explicând lumii întregi care sunt ultimele trucuri din pălăria Apple.

În ziua în care l-am întâlnit pe Cook, Apple lansase noua variantă revoluționară a MacBook Air, un laptop compact, ultra-ușor. Conform comunicatului de presă al companiei, noul computer era „incredibil de subțire, măsurând doar 27 de milimetri în cel mai subțire punct al său“, și cântărea „doar 1,15 kilograme“. Dintr-o întâmplare, stăteam chiar lângă un suport pe care era expus un MacBook Air, când Cook s-a apropiat. Imediat m-a întrebat ce părere am despre computer. Neștiind sigur cum anume să răspuns, am bâiguit ceva, cum că era impresionant. Atât i-a fost suficient pentru a se lansa într-o scurtă prelegere menită să-mi arate cât de impresionant era cu adevărat MacBook Air. Dispozitivul de stocare flash, care înlocuise vechiul disk drive – exact ca la iPad! – era fantastic. Noul computer era super-subțire, ușor și foarte rapid. Nu semăna cu nici un alt produs al industriei IT de până atunci.

Am mai schimbat câteva replici în vreme ce nu departe de noi se aflau un tip de la departamentul de relații publice și Phil Schiller, vicepreședinte Apple pentru marketingul internațional. În celălalt colț al sălii, Steve Jobs, cu un aer fragilizat, vorbea cu alți ziariști, reiterând observațiile pe care le făcuse despre MacBook Air în cadrul prezentării; lângă el se afla Katie Cotton, șefa departamentului de relații publice. Alți câțiva directori de vârf se întrețineau cu reprezentanții presei, repetând remarcile pe care Jobs și Cook le făceau despre noile caracteristici extraordinare ale laptopului.

Această coordonare a mesajelor era o trăsătură clasică a Apple, doar unul dintre nenumăratele exemple ale stilului în care compania își gestionează imaginea într-un mod conștient, viguros și totuși aparent degajat, care nu lasă însă nimic la voia întâmplării. Comunicarea este un alt domeniu

în care Apple își urmează propria cale. Compania iese din tipare prin modul în care transmite mesaje clienților și în care tratează informația – la fel cum tratează siliciul, titaniul sau orice alt material esențial și prețios. Un sistem Apple de tip „administrează și controlează“.

Același nivel de atenție care frizează fanatismul este aplicat de Apple și în privința modului de comunicare cu lumea exterioară, cu abordări diferite însă, în funcție de publicul-țintă. Față de consumatori, mesajul este atotprezent, însă limitat ca anvergură. Cu jurnaliștii, informația devine o marfă pe care Apple o difuzează abia după ce cântărește riscurile comparativ cu potențialele câștiguri. Ca parte a planului său de lansare, marketing și vânzare a fiecărui produs, Apple decide cine va vorbi despre el și cui se va adresa, care vor fi subiectele atinse în prezentare și care membri ai presei vor fi blagosloviți cu mult-doritele interviuri. Cuvintele exacte pe care compania le folosește pentru a-și transmite mesajul sunt repetate de atâtea ori, încât toată lumea, din interior și din exterior deopotrivă, le poate recita ca pe o poezie.

Elementele distinctive ale mesajelor Apple sunt, la fel ca în multe alte domenii, simplitatea și claritatea. În întreaga sa istorie, compania a oferit produse și elemente care nu existau anterior sau care au reprezentat considerabile salturi înainte. Designul simplu al primului iPod și revoluționara caracteristică multitouch expand & contract a iPhone-ului sunt două exemple remarcabile în acest sens.

Pentru a vinde produse progresiste, cheia este să le explici limpede. Bob Borchers, pe atunci director pentru marketingul de produs la iPhone, descria astfel modul în care Apple aborda educarea publicului cu privire la noile produse în 2007, când piața telefoanelor inteligente era dominată de

BlackBerry și Palm PDA: „Când noi am lansat iPhone-ul, am fi putut spune că lansăm o sumedenie de lucruri. Produsul avea un număr uriaș de funcții și caracteristici multiple.“ Dar în loc să enumere diverse trăsături, a adăugat el, responsabilii Apple „le-au redus la trei elemente – era un telefon revoluționar, era internetul la purtător și era cel mai bun iPod creat vreodată.“

Cheia, a subliniat apoi Borchers, „e să subliniezi exact prin ce anume se evidențiază iPhone-ul, oferind consumatorilor doar atâtea informații câte sunt necesare pentru a-i entuziasma și incita. „Dacă îl compari cu oricare alt telefon mobil de pe piață, constaăi că nu seamănă prin nimic cu nici unul dintre ele. Și acesta a fost mesajul pe care l-am transmis prin fiecare material din fiecare prezentare. Un mesaj care era pretutindeni.“

Ar fi foarte simplu să considerăm toate aceste reiterări nesfârșite drept bizarerii sectare, însă acesta este doar una dintre modalitățile prin care Apple își creează o identitate a mărcii invidiată de toți specialiștii din marketing. Consecvența mesajului consolidează loialitatea clienților. De asemenea, comunicarea neechivocă poate avea un impact asupra profitului. Dacă există un lucru pe care îl iau cu mine și îl folosesc iar și iar, acesta e conștientizarea faptului că cea mai bună formă de comunicare este limpede, concisă și repetată“, remarca Borchers, care după plecarea de la Apple a devenit investitor de risc în cadrul firmei Opus Capital din Silicon Valley. „Vei ajunge să te plictisești de mesajul respectiv. Vei face douăzeci de prezentări și toate ți se vor părea identice. Dar exact asta îți trebuie de fapt, fiindcă persoana care o aude o aude pentru prima dată. Iar problemele încep atunci când începi să schimbi câte ceva fiindcă te-ai plictisit. Iată deci un element esențial: folosește aceleași cuvinte de fiecare dată, iar și iar.

Ele vor fi cuvintele pe care consumatorii le aud și, astfel, tot ele vor fi cele pe care ei le vor folosi pentru a descrie produsul în fața prietenilor.“

Rezultatul pozitiv pentru Apple – consumatorii nu se simt înșelați sau manipulați. Fanaticii Apple și profesioniștii din domeniu poate că zâmbesc când aud de celebrul „câmp de distorsionare a realității“ al lui Steve Jobs – abilitatea lui hipnotică de a-i convinge pe ascultătorii săi de avantajele produsului pe care-l prezintă, oricare ar fi acela. Dar pentru consumatori, Apple este cea care le-a „fabricat“ realitatea. Mesajul vine spre ei din toate direcțiile și e ușor de înțeles, având un caracter firesc, neforțat. Dar nu vă lăsați înșelați: Apple a plănuit diseminarea sa de la început și până la sfârșit.

Dat fiind că Apple este o organizație de tip desecendent prin excelență, arta comunicării corporatiste începe de la vârf. „Steve era un povestitor“, remarca un fost director. „Știa să țeasă o poveste de care compania să se prevaleze – un lucru aproape nemaiauzit într-o companie de dimensiuni atât de mari.“ Directorii memorau poveștile corporatiste cu mult timp înainte să înceapă să le spună la rândul lor clienților – fiindcă deja analizaseră, evaluaseră, modificaseră și testaseră ideea în repetate rânduri, de când o auziseră prima dată de la Steve Jobs și până când aveau să vorbească despre ea în public.

Depănarea poveștilor pare ceva efemer și dificil de cuantificat în mediul de afaceri, dar George Blankenship, manager de top în departamentul de retail al companiei la înființarea acestuia, explica astfel relația dintre povești și gestionarea cererii: „Dacă ne-am întoarce în timp în anul 2000 și ne-am uita la Apple, am vedea că majoritatea oamenilor știu un lucru

despre produsele companiei, anume că nu vor să aibă unul. Așa se face că a luat naștere un proces educativ. Trebuia să ajungem în fața unui număr de oameni cât mai mare posibil. Ei continuau să treacă mai departe, dar într-o zi au început să și intre în magazine. Și așa am avut ocazia dea ne spune povestea,d e a o face într-un mod respectuos, util, prietenos și deloc agresiv. Fiindcă esența nu este prețul. Esența e produsul."

La fel ca misionarii trimiși în diverse colțuri ale lumii ca să facă prozeliți, directorii Apple au învățat mesajul pe de rost. „Obiectivul magazinelor Apple era acela de a atrage clienți non-Macintosh", spunea Allen Olivo, director de marketing la Apple în vremea în care au fost deschise magazinele; cuvintele lui sugerează că ar fi discutat înainte cu Blankenship, ceea ce însă nu făcuse. „Trebuia să convingem persoane sceptice, care nu ne foloseau produsele și care nu știau ce anume pot face cu ele. Atunci când oamenii aceștia intrau în magazin, trebuia să le oferim o experiență care să le permită să vadă, să atingă, să utilizeze și să facă diverse lucruri cu Mac-ul."

Această depănare de povești la Apple este un concept elevat, spunându-le clienților nu ce anume își doresc ei să cumpere, ci mai degrabă ce fel de oameni vor să fie. Este o publicitate de tip „stil de viață" clasică, care vinde o imagine asociată nu cu un produs, ci cu o marcă. Începând de la campania „Think Different" („Gândește altfel") din 1997, cu imagini ale lui Bob Dylan, Ghandi și Einstein (fără produse Apple), până la siluetele de mai târziu, legănându-se în ritmul muzicii ascultate la iPod (cu atotprezentele fire albe ale căștilor brăzdându-le trupurile), Apple a excelat în arta de a vinde un stil de viață.

O dată ce a captivat atenția clienților, firma nu precupețește nici un efort în încercarea de a le explica în cele mai savuroase

detalii ce anume pot face produsele sale. Să luăm, de pildă, lansarea unei noi versiuni a softului iMovie, în 2005. iMovie este unul dintre elementele din pachetul de software iLife, dotare standard pe computerele Mac. (Indiferent dacă știți sau nu de existența lui, el stă acolo, la baza ecranului. Iconița sa este o stea ce amintește de cele de pe Bulevardul Celebrităților din Hollywood.) Inițial, Apple a creat iLife deoarece prea puțini dezvoltatori independenți scriau programe pentru Mac. Furnizarea unor programe utile a sporit valoarea computerelor Mac, iar obișnuința de a le explica tuturor clienților cum anume să folosească softurile sale a devenit pentru Apple o a doua natură.

În 2005 a fost lansată versiunea iMovie de înaltă definiție. Utilizatorii puteau edita pe Mac-urile lor filmele realizate de ei înșiși, transferând clipul de pe camera video pe computer. Camerele video de înaltă definiție încpeuseră să fie larg disponibile pe piață, așa că Apple s-a văzut pusă în fața unei dileme de tip oul sau găina: trebuia să demonstreze valoarea filmelor HD pentru a impulsiona adoptarea lor, aceasta la rândul ei justificând valoarea softului propriu.

Una dintre cele mai des folosite aplicații ale programului iMovie a fost realizarea filmulețelor de amator la nunți. Poate că Apple nu face cercetare de piață pentru a decide ce produse să creeze, dar acordă în mod cert atenție modului în care consumatorii îi folosesc dispozitivele. Prin urmare, echipa de marketing care lucra la lansarea iMovie HD, programată pentru convenția Macworld din 11 ianuarie 2005, a hotărât să filmeze o nuntă. Ceremonia aleasă a fost una splendidă: o recepție sofisticată, desfășurată la lumina lumânărilor, la Clubul Ofițerilor din parcul Presidio, în San Francisco. Mireasa era o angajată Apple, iar nunta era una

reală. A existat însă o problemă în privința filmării: lui Steve Jobs nu i-a plăcut. Alessandra Ghini, directorul de marketing care s-a ocupat de lansarea iLife, își amintește că Jobs a urmărit filmul în săptămâna dinaintea Crăciunului și a declarat că nunta nu a avut atmosfera potrivită pentru a le demonstra doritorilor ce anume pot face cu iMovie. „Ne-a spus că vrea o nuntă pe plajă, în Hawaii sau într-o altă destinație tropicală. Am avut la dispoziție câteva săptămâni pentru a găsi o nuntă adecvată și a o filma, a edita filmul și a obține aprobarea lui Steve. Timpul scurt nu ne permitea nici cea mai mică greșeală."

Având un termen-limită strict și bani după dorință, echipa a trecut la acțiune. A contactat agențiile de talente din Los Angeles și hotelurile din Hawaii, pentru a afla dacă știau despre vreeo nuntă planificată în vacanța de Anul Nou, preferabil cu doi miri tineri și frumoși. Au dat lovitura în Hollywood: un foarte arătos client al agenției și atrăgătoarea lui logodnică aveau nunța programată pe insula Maui din Hawaii, în preajma Anului Nou. Apple s-a oferit să plătească pentru florile miresei, să filmeze nunta și să ofere cuplului înregistrarea video. În schimb, solicita drepturile asupra unui clip cu durata de cel mult un minut, la alegerea sa, din întregul film.

Înregistrarea evenimentului pe peliculă a pus anumite probleme. Un director de creație a plecat în Hawaii însoțit de echipa lui și, împreună, au colaborat cu florarii locali pentru a obține aspectul dorit. De asemenea, au discutat în mod repetat cu tinerii miri care, firește, erau puțin deconcertați de toată acea agitație. Operatorii video au studiat plaja cu o zi înainte de nuntă, pentru a fi siguri unde anume va apune soarele. La scurt timp după nuntă, regizorul a început prelucrarea imaginilor și i-a anunțat de reușită pe cei din California. „Sunt super-încântat", spunea el. Steve Jobs a fost și el

mulțumit și a aprobat clipul cu câteva zile înainte de Macworld. În cele din urmă, în cadrul convenției a fost folosit un fragment de film cu durata de circa șaizeci de secunde, în care apăreau secvențe cu mirele și mireasa sărutându-se, mireas adansând cu tatăl ei și tinerii căsătoriți plimbându-se în amurg. Versiuni puțin mai lungi au fost difuzate în cursul unei prezentări, la același eveniment, și în magazinele Apple. „Bugetul a fost unul semnificativ", își amintește Ghini, care însă nu a fost deloc descumpănită de suma considerabilă. „Era firesc să fie așa, din cauza schimbărilor de ultim moment."

Din perspectiva companiei, cheltuiala substanțială a meritat, fiindcă nimic nu e mai prețios decât marca Apple. Abordarea este una nuanțată și subtilă. De nouă ori din zece, diferențele nu sunt înregistrate în mod conștient de consumatorul obișnuit. Acest lucru este însă irelevant. Rezultatul obsesiilor Apple, inclusiv cea referitoare la modul în care își proiectează imaginea, este însă cât se poate de relevant pentru consumatori, care apreciază intuitiv faptul că Apple e pe o treaptă mai sus. Astfel se explică de ce nimeni în companie nu consideră câtuși de puțin ieșită din comun ideea de a angaja Orchestra Simfonică din Londra pentru a înregistra clipuri muzicale publicitare iMovie.

Și nimeni nu se încruntă văzând marile desfășurări de forțe care se dovedesc în final inutile. Când Apple se pregătea să lanseze versiunea Snow Leopard a sistemului de operare pentru Macintosh, echipa de marketing intenționase inițial să folosească o fotografie deja existentă în arhive a unui leopard al zăpezilor, însă în cele din urmă a decis altfel: a trimis o echipă pentru a fotografia o felină în captivitate – cu cheltuieli substanțiale. Steve Jobs nu a fost mulțumit de rezultat. „Leopardul ăsta arată gras și leneș, nu iute și flămând."

Luminile se sting. Publicul tace, fremătând de anticipație. Muzica până atunci la sonorități acute, în general o melodie îndrăgită, o piesă veche a trupei U2 poate, își reduce volumul. Steve Jobs își face apariția pe scenă și spectatorii se dezlănțuie. Directorii de top ai Apple sunt așezați în primele două rânduri de scaune, alături de VIP-uri precum investitorul de risc John Doerr sau Al Gore, membru în consiliul de administrație al Apple. În Cupertino, angajații companiei se strâng la bufete pentru a urmări evenimentul la televiziunea cu circuit închis. Dată fiind secretomania de la Apple, ceea ce publicul va urmări în sală și spectatorii online la iPad-urile lor va fi complet nou pentru ei – ca și pentru angajații companiei, de altfel. Nici chiar cei care au lucrat la o parte a produsului tocmai lansat nu știu ce altceva va fi prezentat simultan; ei își cunosc doar partea lor.

Asistăm la o prelegerea-cheie a unei prezentări Apple. Steve Jobs descria marketingul comparându-l cu coperta cărții, produsele fiind ceea ce se află în paginile ei. Așa cum produsele sunt rezultatul unor eforturi de design aproape nesfârșite și al etapelor de fabricație, prelegerea-cheie este evenimentul mult-așteptat în cadrul căruia Apple rezintă lumii roadele muncii sale.

Jobs a transformat aceste prezentări într-o formă de artă, un spectacol stilizat care necesită contribuții din partea întregii companii. Așa cum coimponentele unui avion de linie sunt fabricate în diverse locuri din lume și apoi asamblate într-o uzină uriașă, în cadrul unui proces complex, în mod similar prezentările Apple sunt „fabricate“ pe segmente și apoi îmbinate în ziua inaugurală, în fața publicului numeros.

Pe scenă, prelegerea se coinstituie într-o lungă serie de remarci aparent spontane și de demonstrații directe. În culise,

angajații Apple sunt la capătul puterilor. Au făcut repetiții vreme de luni întregi, punând totul la punct, integrând fotografii și diapozitive și discutând aspectele abordate în cursul prezentării. (Diapozitivele vor apărea și în softul de prezentare Apple, desigur, fiind introduse în 2003, ca răspuns la aplicația PowerPoint de la Microsoft. Softul a fost conceput în cadrul unui program folosit de Jobs în acest scop.) La un eveniment Mac, Jobs a folosit un computer Mac așezat pe un suport, pe scenă. În culise, pe un suport identic se afla un Mac identic, cu o prezentare identică – în eventualitatea că primul se bloca. Jobs însuși repetase prezentarea de zeci de ori, pentru care fiecare frază să-i reușească perfect. Și partenerii trec prin repetiții multiple, toate în acord cu programul Apple și respectând scenariul companiei. Directorul unei companii partenere – Apple invită la prezentări companiile ale căror softuri funcționează pe produsele sale, pentru a face demonstrații cu ele și a susține astfel oferta Apple – își amintea că a petrecut o săptămână și jumătate în Cupertino, înainte de lansarea unui produs Apple. El și-a susținut prezentarea în fața unor cadre executive aflate din ce în ce mai sus pe scara ierarhică a companiei, culminând cu Steve Jobs. Asistentul unui alt director care prezenta un soft folosit la iPhone preciza de asemenea: „I-au spus – nu l-au întrebat, i-au spus! – la ce oră începe repetiția, cu ce să se îmbrace și ce să vorbească. Fără discuție!“

ÎN cadrul unei prezentări vor fi abordate câteva produse. Ani de-a rândul, Jobs susținea el însuși toată prezentarea, ajutat de angajați mai mărunți care erau aduși pe scenă pentru a demonstra unele caracteristici. Cu timpul, alți directori și-au asumat roluri tot mai active. Finalul obișnuit al unei prezentări este diapozitivul cu textul „ÎNCĂ UN LUCRU…“,

anunțând ceva important, nou și incitant. (Iată câteva exemple: iPod Shuffle în 2005, MacBook Pro în 2006 și un nou concept de MacBook Air în 2000.) Lansările unor produse din domeniul muzical se încheie cu o piesă interpretată de un artist renumit, precum John Mayer sau Chris Martin de la Coldplay. În 2009, Norah Jones a interpretat două cântece în finalul unei prezentări iTunes, vizibil deranjată de agitatele pregătiri anterioare ale Apple. „Există o sumedenie de tuneluri secrete și uși ascunse acolo, în spate", spunea ea, cu chitara electrică brăzdându-i pieptul. „Am senzația că am scăpat de o povară și acum putem cânta." Apoi a adăugat: „Glumeam doar", deși era limpede că nu glumise. După ce ultimele acorduri ale muzicii s-au încheiat, Jobs a venit pe scenă și a sărutat-o pe obraz.

După ce sala s-a golit și discuțiile s-au încheiat, angajații Apple se duc să-și refacă puterile la unul dintre barurile din apropiere, precum XYZ Bar de la Hotelul W, vizavi de Centrul Moscone. Mulți își iau imediat câte o vacanță, știind că munca la următoarea prezentare va începe imediat ce vor reveni la lucru.

Echipa de marketing și comunicații a Apple își desfășoară activitatea într-o clădire aflată față în față cu 1 Infinite Loop; clădirea se numește M-3, litera M provenind de la „Mariani Avenue", nu de la „marketing". Când trec de ușa principală și apoi de alte două uși securizate, angajații departamentului ocolesc un perete albastru-deschis pentru a ajunge la birourile lor. Pe perete este scris, cu litere mari și argintii, un mesaj: SIMPLIFICĂ, SIMPLIFICĂ, SIMPLIFICĂ. Primele două cuvinte sunt barate cu o linie lată.

Nu doar produsele companiei este extrem de simple, ci și modul în care ea își susține marca. Gândiți-vă la textul care

apare în partea de jos a fiecărui comunicat de presă difuzat de Apple. O versiune de la sfârșitul anului 2011 era astfel formulată: „Apple concepe Mac-uri, cele mai bune computere personale din lume, dar și OS X, iLife, iWork și sofware profesional. Apple se află în fruntea revoluției în muzica digitală, cu ale sale iPod-uri și cu magazinele online iTunes. Apple a reinventat telefonul mobil prin revoluționarele iPhone și App Store, și a lansat recent iPad 2, care definește viitorul comunicațiilor mobile și al computerelor." Scurt pe doi. Trei fraze pentru a descrie venituri de 108 miliarde de dolari. Fiecare cuvânt este atent ales. „Concepe" este primul verb folosit, iar Mac e întâiul produs menționat fiindcă, la urma urmei, cu Mac-urile a început totul. Apple „se află în frunte" și „reinventează". Este „revoluționară" (de două ori) și e cheia către „viitor". Frazarea este deliberată. „Revoluționează", spunea un fost angajat al companiei, „s-ar putea să fie cel mai des folosit cuvânt în marketingul Apple."

Compania acordă aceeași atenție modului în care este folosită marca Apple. În primul rând, nimeni nu are permisiunea absolută de a o utiliza, nici măcar cei din interior. Un consultant care a afișat logoul pe site-ul său pentru a arăta că Apple îi este client a fost obligat să-l îndepărteze. Pe de altă parte, persoanele care cumpără produse Apple sunt încurajate să expună logoul. În ambalajele produselor sale, Apple include autocolante cu mărul emblematic, care ajunge să fie afișat peste tot, de la caiete și frigidere până la plăcuțele de înmatriculare ale mașinilor.

Mesajul le este repetat asiduu angajaților care au relații profesionale cu lumea din exteriorul companiei. „Încerci să eviți tot ce ar putea dăuna mărcii", spunea Lars Albright, director în divizia de publicitate pe dispozitive mobile iAd,

care a plecat din companie în aprilie 2011 și a fondat SessionM, o firmă care îi ajută pe dezvoltatorii de aplicații să-și păstreze utilizatorii. „Și asta faci în privința tuturor aspectelor ei. Gândești în termeni de «Oare asta nu afectează negativ marca? Chiar trebuie s-o facem? E un risc prea mare?»“

Regele mărcii Apple, Hiroki Asai, este un director retras, aproape necunoscut publicului general. A studiat designul la Universitatea Politehnică a Statului California, unde Mary LaPorte, profesoară de design grafic, și-l amintește ca pe un fanatic al detaliilor și al integrității estetice. „Dacă voia o pată de cafea pe un poster, se asigura că e chiar cafea, nu cerneală cafenie“, spune ea.

După colegiu, Asai a lucrat la o firmă de consultanță în San Francisco, unde clienți i-au fost Pixar și apoi Apple. S-a angajat la Apple în 2001, în subordinea directă a lui Steve Jobs, și este considerat autoritatea supremă în toate chestiunile de marketing, excepție făcând publicitatea. Domeniul său de experiență, așa cum este specificat în CV-ul pentru California Polytechnic, se constituie într-un alt indiciu al preferinței Apple pentru integrare. „Cu peste 200 de specialiști în domeniul creației în subordine, echipa lui a fost răspunzătoare pentru toată partea de ambalare, grafică de magazin, website, magazine on-line, marketing direct, clipuri video și grafică pentru evenimente, la nivelul întregii companii, în ultimul deceniu“, scrie el în CV. „Echipa sa este o combinație de scenariști, regizori artistici, graficvieni, dezvoltatori și designeri… fiind remarcabilă prin faptul că e singuira de asemenea dimensiuni care poate proiecta, produce și administra întreaga activitate de comunicații între toate departamentele de creație, totul cu resurse proprii.“ La Apple, Asai este privit ca o forță tăcută care a înțeles ideile lui Jobs cu

privire la marca Apple și care a știut „cum să-l «citească» pe Steve“ – pentru a reda cuvintele unuia dintre colegii săi. Asai este de asemenea cunoscut pentru înfățișarea sa tinerească. Un director care lucra cu el preciza: „Arată de parcă tocmai ar fi ieșit de la cursul de design, în timestrul al treilea.“

În privința publicității, Apple a avut o abordare aparte în „epoca“ lui Steve Jobs. El considera că publicitatea este o componentă esențială a marketingului, astfel că se ocupa el însuși de ea. Avea întâlniri săptămânale cu Lee Clow, director de creație la TBWA/Chiat/Day, agenția cu care colaborează Apple de mult timp. Jobs urmărea de asemenea personal mediile în care apăreau clipurile publicitare. Se orienta îndeosebi spre programele TV care satisfăceau sensibilitățile clienților Apple: *Modern Family*, *The Daily Show* și *Family Guy* erau preferatele sale. Emisiunile de tip reality show care pun accentul pe diverse abilități, precum *The Amazing Race*, îl atrăgeau mai mult – din punct de vedere publicitar – decât cele mai dure, ca *Survivor*. La un moment dat, Jobs a izbucnit într-un acces de nervi când un clip Apple a ajuns din greșeală în emisiunea lui Glenn Beck de la Fox News Channel. Jobs detesta postul Fox News și, mai mult decât atât, nu voia ca Apple să-și facă publicitate în cursul nici unui talk-show politic.

Steve Jobs rămăsese un adept al materialului scris, cu toate că produsele sale, și mai cu seamă iPad-ul, nu făceau decât să accelereze dispariția cuvântului tipărit. Îi plăceau mai cu seamă reclamele Apple pe o pagină întreagă, apărute pe coperta a patra a principalelor reviste. Luați și astăzi orice revistă populară și, foarte probabil, veți găsi pe ultima ei copertă o reclamă Apple. Monica Karo, director la agenția de publicitate OMD însărcinat cu publicitatea în numele Apple, încerca periodic să-l convingă pe Jobs să folosească și alte

periodice pentru reclamă. Dar el avea mereu același răspuns: „Tu ai grijă de ultima copertă. De prima mă ocup eu."

Deci este limpede: coperta întâi nu poate fi cumpărată – cel puțin nu la publicațiile care se respectă. Pentru profesioniștii în marketing, ele sunt însă extrem de valoroase. Steve Jobs știa mai bine decât oricine altcineva în domeniul afacerilor cum anume să procedeze pentru a ajunge pe prima copertă a publicațiilor și a promova un produs. Apple beneficiază de asemenea de publicitate gratuită când produsele sale apar în emisiuni și filme de televiziune. Compania a declarat că niciodată nu plătește pentru o astfel de apariție a unui produs, dar în conformitate cu firma de audit TV și cercetare de piață Nielsen, în anul 2000, dispozitivele Apple au apărut de 386 de ori în emisiuni originale difuzate la televiziune.

O astfel de publicitate este neprețuită, firește. Cu puțin timp înainte de lansarea iPad-ului, compania a acceptat să ofere două aparate funcționale rețelei ABC, pentru a le utiliza în cadrul îndrăgitului sitcom *Modern Family*; echipa a conceput un episod axat în întregime pe dorința arzătoare a tatălui pasionat de gadgeturi Phil Dunphy de a avea un iPad, care din întâmplare avea să fie lansat exact de ziua lui. „E ca și când Dumnezeu și Steve Jobs mi-ar spune într-un glas «Te iubim, Phil»", declara personajul la un moment dat.

Avantajul inerent al Apple este acela că echipa de creație folosește produsele sale. „Eu sunt un fan Apple și un pasionat de gadgeturi, așa că știu bine toate chestiile astea", spunea Steve Levitan, co-creator al serialului *Modern Family*. „Unicul produs pentru care am stat la coadă a fost un iPhone." Tot el a explicat că ideea episodului cu iPad-ul a fost una creativă. „Suntem foarte selectivi. În general folosim aceste produse atunci când vrem s-o facem." Levitan a adăugat că

echipa de creație a fost entuziasmată aflând că Steve Jobs urmărea serialul cu plăcere. La un moment dat, el a făcut aranjamentele necesare pentru a se deplasa în nordul Californiei, ca să se întâlnească cu Jobs, însă în cele din urmă întrevederea a fost contramandată. Ulterior, Levitan a colaborat în mod regulat cu cei doi directori Apple mai bine cunoscuți în Hollywood – Eddy Cue, șeful echipei iTunes, și Suzanne Lindbergh, șeful departamentului de plasare de produse, cu sediul la New York.

Unul dintre cele mai eficiente instrumente publicitare ale Apple este modul vânjos în care se folosește de activitatea de relații publice. Avem și în acest caz un exemplu al modului în care compania ignoră toate normele firești ale activității corporatiste. Pentru Apple, activitatea de PR este la fel de atent administrată și de secretizată ca abordarea sa față de designul de produs și de confidențialitatea internă.

Apple are propriul său mod de a privi până și un detaliu atât de banal ca alegerea persoanei care va vorbi în numele companiei. Când a lansat iPhone-ul, în 2007, cinci persoane au fost autorizate să comunice cu presa despre el: Steve Jobs, Tim Cook, Phil Schiller, Greg Joswiak și Bob Borchers. Joswiak era vicepreședinte pentru marketingul iPhone, iar Borchers lucra pentru el. Cei doi directori executivi care lucraseră la produs – șeful de hardware Tony Fadell și cel de software Scott Forstall – nu s-au aflat pe lista respectivă și nu au fost deloc fericiți să fie excluși de la „dușul" victorios din media.

Fiind persoana cu cea mai joasă poziție ierarhică din grupul aprobat, Borchers a explicat astfel faptul că până și directorilor din eșaloanele superioare le-a fost interzis să vorbească în numele Apple: „Problema cu tipii ăștia e că sunt super-inteligenți

și cunosc o sumedenie de detalii, dar n-au petrecut prea mult timp în fața presei. Și e foarte posibil să le fie adresate întrebări la care să știe răspunsul, însă nu și cum să evite elegant să-l ofere."

Departamentul de relații publice al Apple operează nu atât pe baza nevoii de a ști, cât mai degrabă pe un principiu de tipul „tu n-o să știi", el fiind acea parte a companiei care a învățat cel mai bine să spună nu. Membrii echipei PR au însărcinări specifice, organizate în general pe zone de produs. Fiindcă produsul este subiectul despre care ei vorbesc, îndeosebi pentru a repeta informații concerete despre produsele de pe piață. Între întrebările nepermise se numără cele referitoare la produsele încă nelansate, informații personale despre directorii Apple, detaliile despre viitoarele evenimente organizate de companie și cam totul despre funcționarea internă a firmei. Într-o discuție telefonică sau la o întrevedere cu cineva de departamentul PR al Apple, ziariștii sunt mai degrabă ținta întrebărilor despre viitoarea acoperire media, decât destinatari ai unor informații de valoare.

Strategia de relații publice a companiei față de ziariștii, fanii și profesioniștii din toate colțurile lumii presupune o precauție extremă în privința informațiilor dezvăluite – o abordare pe care aproape nici o altă companie n-o poate adopta. În lumea corporatistă, regula pentru angajații din domeniul PR este aceea de a menține bunele relații cu jurnaliștii, pe care îi întreții, îi flatează, îi alimentează cu frânturi de informații (ca să nu mai spunem de mâncare și băutură), îi ține la curent cu viața lor personală și-i invită la companie pentru întâlniri periodice cu factorii de conducere.

Apple joacă acest joc doar la cele mai înalte niveluri. Katie Cotton, vicepreședinte pentru comunicații internaționale,

este cea care conduce aparatul de PR al companiei. O femeie de patruzeci și șase de ani, zveltă și care știe să dea din coate, Cotton a lucrat în anii 1990 la o agenție de relații publice din Los Angeles, KillerApp Communications, unde reprezenta tinere companii din domeniul divertismentului digital precum RealNetworks și Virgin Interactive Entertainment. În portofoliul de clienți al agenției (dar nu și al lui Cotton) se afla și NeXT, iar prin intermediul relațiilor din sfera acesteia a ajuns ea la Apple, în 1996. Urcând până pe treapta de sus a departamentului, Cotton i-a devenit direct subordonată lui Jobs – calitate în care îi apăra cu ferocitate intimitatea, ținând ușa închisă pentru toți reporterii, cu excepția unui grup foarte restrâns. Păzind cu strășnicie granița dintre companie și lumea de afară, Cotton își joacă rolul de Cerber și în interior, repezindu-se la orice angajat, indiferent de nivelul lui ierarhic, care ar face greșeala de a-și închipui că are dreptul să vorbească în numele Apple. Într-o lume a bărbaților pentru care ținuta de afaceri presupune doar o pereche de blugi curați Cotton se remarcă pentru stilul ei vestimentar; rochiile și pantofii Alexander Wang pe care îi poartă amintesc mai degrabă de Manhattan, decât de San Jose.

Sub conducerea lui Cotton, Apple nu este compania în care cineva poate învăța despre activitatea de PR, fiindcă aceasta este, în mare parte ca o stradă cu sens unic. Obișnuiți cu doze mari de ipocrizie și servilism față de ziariști și de clienții lor, profesioniștii din domeniul relațiilor publice de la alte companii sunt fascinați de abordarea deloc diplomatică a celor de la Apple. „Sunt foarte agresivi și comunicativi când vor ceva de la tine", afirma un angajat de la o mare companie tehnologică, parteneră a Apple. „Dar în clipa în care nu mai au nevoie de tine, se poartă de parcă nici n-ai mai exista.

Nu-ți mai întorc apelurile telefonice. Nimeni altcineva nu se poate comporta așa.“

Departamentul PR de la Apple face favoritisme. Reporterii și redactorii câtorva publicații preferate, cu îndelungi relații de colaborare cu compania – revista *Fortune* numărându-se printre ele – se bucură de un tratament preferențial. Acest lucru se întâmplă mai cu seamă în perioadele premergătoare lansărilor de produs, când Apple negociază accesul exclusiv în schimbul unei publicități la loc de cinste – pe coperta întâi, de care Jobs spunea că se ocupă singur. iTunes, spre exemplu, a apărut pentru prima dată pe coperta revistei Fortune în 2003, într-o fotografie a lui Jobs alături de solista Sheryl Crow. Cu un an înainte, *Time* primise dreptul exclusiv de a prezenta primul iMac cu ecran plat, cu imaginea lui Jobs surâzând larg și cu titlul „Flat-out Cool!“

Investitorii au parte de un tratament similar din partea Apple. Echipa de relații cu investitorii, formată din numai doi membri, oferă foarte puține informații acționarilor și analiștilor de pe Wall Street, și o face într-un mod care nu se regăsește la nici o altă companie. La Apple nu există „ziua analiștilor“, un eveniment devenit rutină la majoritatea firmelor, în cadrul căruia managerii prezintă planurile companiei lor în fața câtorva sute de investitori. Steve Jobs trata investitorii cu ceva aflat la granița dintre indiferență și dispreț. „Era singurul director executiv pe care îl cunosc, care nu se întâlnea cu investitorii“, spunea Toni Sacconaghi, de la Sanford Bernstein. „Poți foarte bine să fii un acționar cu un portofoliu de acțiuni în valoare de două miliarde de dolari, pe care îl deții de cinci ani, și să nu-l fi întâlnit niciodată pe Steve Jobs.“ Sacconaghi considera că echipa managerială de la Apple era aproape inutilă pentru cei care încercau să afle

diverse informații – cu o singură excepție. „Tim Cook este unicul care oferă și câteva detalii neincluse în scenariul inițial.“, adăuga el. Există totuși o excepție de la regulă în privința comunicării cu publicul: Apple furnizează în mod activ informații (fără a le dicta ce să spună) unor influenți recenzenți de produse. Doi dintre aceștia sunt mai cu seamă importanți: David Pogue de la *New York Times* și Walt Mossberg de la *Wall Street Journal*. Un fost inginer care lucrase la iTunes își amintește că a fost sunat acasă într-o zi, la scurt timp după nașterea primului său copil. „Receptorul digital Apple TV al lui David Pogue îl lăsa baltă“, povestește el, referindu-se la acidul și popularul critic de gadgeturi. „Voiau să verific eu log-urile de dezvoltare ale aparatului lui Pogue. La care eu am zis :«Glumiți, nu?» Fiindcă atunci când izbucnește un foc, dacă vrei să-l stingi cât mai repede posibil, apelezi la toți experții. Apple TV era gata de lansare, iar Apple e, întotdeauna, foarte preocupată d epercepția publicului.“

Pogue, care scrie manuale apreciate și extrem de terne, destinate utilizatorilor de computere, este un critic foarte influent. Dar nici un ziarist nu este mai important pentru Apple și percepția sa publică decât e Walt Mossberg. (În domeniul tehnologiei de uz personal, numele Walt este la fel de bine cunoscut ca Steve.) Un fost corespondent pe teme de apărare, Mossberg a devenit cel mai influent critic în domeniul tehnologiei de uz personal la nivelul SUA, susținând cauza consumatorului obișnuit – categorie din care considera că face și el parte. în perioada celei de-a doua „domnii“ a lui Steve Jobs, Mossberg a fost un neobosit susținător al produselor Apple, subliniind fără opreliști ușurința în utilizare și superioritatea lor tehnică, în comparație cu insipidele și complicatele PC-urilor dominate de Microsoft. Iar Jobs l-a

recompensat cu rare apariții la conferința pe teme tehnologice organizată de Mossberg împreună cu ziarista Kara Swisher, All Things Digital.

Dacă Mossberg se arăta dezaprobator față de un produs Apple, nu exista nici un dubiu privind tabăra de partea căreia se situa Jobs. În 2008, când la fel ca mulți alți critici, Mossberg comenta în termeni deloc elogioși serviciul de sincronizare e-mail MobileMe, care ar fi trebuit să reproducă funcția oferită de popularul smartphone BlackBerry, Jobs a izbucnit. A solicitat o întrunire a celor care lucraseră la MobileMe și le-a tras un perdaf fiindcă l-au dezamăgit pe el, dar și pe ei înșiși. Și mai rău decât orice, puseseră Apple într-o lumină proastă. „Ați pătat reputația companiei", le-a spus el. Ar trebui să vă detestați între voi fiindcă ați ratat unii față de ceilalți. Walt Mosberg, prietenul nostru, nu mai scrie lucruri bune despre noi."

Celebrități din toate domeniile primesc un tratament de VIP din partea Apple, compania știind bine că anturarea și curtarea figurilor publice sunt proceduri elementare de susținere a imaginii publice. Steve Doil, director în cadrul grupului de operațiuni al Apple pe la mijlocul anilor 2000, povestește ce i s-a cerut atunci când cântărețul Harry Connick Jr. a avut nevoie de un nou monitor pentru Mac-ul său. „A fost prima mea avansare", își amintește el, referindu-se la procesul prin care, la Apple, o solicitare obișnuită privind serviciile pentru clienți este ridicată la statutul de solicitare VIP. Connick îi trimisese un e-mail lui Steve Jobs, care îl înaintase lui Cook, acesta la rândul lui expediindu-i-l lui Deirdre O'Brien, director de top la aprovizionare. „Ea mi-a spus: «E prima ta solicitare din partea lui Steve. Nu-l dezamăgi.»" Doil a trimis monitorul cerut în treizeci și cinci de minute.

Apple are o abordare unică privind relațiile publice, însă nu și fără precedent. De fapt, atitudinea mai mult decât prietenoasă a lui Jobs față de public și flatantă la adresa criticilor influenți amintește de comportamentul unuia dintre „eroii" săi, Edwin Land, inventatorul camerei foto Polaroid. Cu zeci de ani înainte ca Steve Jobs să conceapă ceea ce avea să devină Apple și produsele ei, Land dusese la perfecțiune arta promovării corporatiste, la Polaroid, punând în scenă spectacole fastuoase de lansare a produselor. De fiecare dată avea grijă ca, pe lângă ziariștii de specialitate, care în mod cert aveau să participe, la evenimentele sale să vină și reporteri de la publicațiile generaliste. În 1947, spre exempolu, când și-a lansat sistemul de fotografiere instant, Land i-a invitat la conferința susținută la Societatea Americană de Optică pe ziariștii de la *New York Herald Tribune*, pe lângă cei de la *National Photo Dealer*. La fel ca Jobs, Land avea o preferință fățișă pentru revista *Fortune*, așa cum susține biograful său, Victor McElheny, autorul unui volum al cărui titlu ar putea constitui un potrivit epitaf pentru Jobs: *Insisting on the Impossible* („Insistând asupra imposibilului"). McElheny nota că Land era atât de priceput în arta promovării, încât invențiile lui apăreau în expoziții muzeale chiar în vreme ce se vindeau în magazine. „El înțelegea bine publicitatea", preciza biograful.

Jobs nu a dat niciodată de înțeles dacă a deprins sau nu arta promovării studiindu-l pe Land, dar n-a făcut un secret din admirația pe care i-o purta. L-a vizitat pe strălucitul inventator în 1983, după ce acesta fusese concediat de la Polaroid. După spusele fostului director executiv al Apple John Sculley, care îl însoțise pe Jobs în această vizită, între cei doi s-a creat o legătură grație abilității lor comune de a-și imagina produse revoluționare înainte ca acestea să fie realizate

fizic. Câțiva ani mai târziu, într-un interviu pentru *Playboy*, Jobs spunea despre Land: „Era un tip problematic. A abandonat cursurile la Harvard și a fondat Polaroid. Nu numai că a fost unul dintre marii inventatori ai epocii, dar, mai important, a perceput punctul de intersecție a artei cu știința și afacerile și a construit o organizație care să-l reflecte." Referitor la decizia consiliului de administrație al Polaroid de a-l alunga pe Land din propria sa companie, a spus la un moment dat că a fost „unul dintre cele mai idioate lucruri de care am auzit vreodată." Jobs a continuat mulți ani să se gândească la Edwin Land și din când în când îi mai aducea numele în discuție, încă iritat de lipsa de apreciere pentru unul dintre cei mai de seamă întreprinzători din lumea întreagă.

Apple nu acordă acces restricționat doar presei; de aceeași parcimonie dă dovadă și când se pune problema de a-și împrumuta numele sau de a acorda timp eforturilor de marketing ale altor companii. Rareori poți vedea un cadru de conducere de la Apple la un eveniment axat pe un produs non-Apple și chiar mai rar e de găsit un specialist independent care a studiat compania cu cooperarea acesteia. Corporația despre care se vorbește cel mai mult este, probabil, cea mai puțin observată, din interior în cel mai bun caz.

Unul dintre profesioniștii care au analizat Apple, David Yoffie de la Harvard Business School, vorbește despre subiect aproape cu nostalgie. Yoffie predă cursuri de strategie, tehnologie și concurență internațională – subiecte tot mai greu de asimilat fără o bună cunoaștere a companiei Apple. Profesor la Harvard încă din 1981, Yoffie a fost la un moment dat autoritatea academică supremă în domeniul Apple, după ce în anii 1990 avusese acces liber în companie. „Pentru primul

meu studiu de caz pe Apple, (directorul executiv de atunci, John) Sculley mi-a dat acces total pentru șase până la opt luni, plus sute de interviuri interne", spunea el.

Cu timpul, relația sa cu Apple a devenit mai complicată, iar Steve Jobs a început să aibă „sentimente amestecate" cu privire la el. Yoffie s-a alăturat consiliului director al Intel în 1989, dar a continuat să analizeze în mod public diverse companii, în calitatea sa de universitar. „Am fost foarte critic la adresa Apple în intervalul 1997-2000", își amintește el, și în cele din urmă a căzut victimă „memoriei de elefant" a lui Steve Jobs. Când situația la Apple s-a îmbunătățit și după ce compania a apelat la procesoarele Intel pentru computerele Macintosh, Yoffie a rămas la fel de incisiv, cu toate că „mi-am schimbat abordarea", începând să comenteze pozitiv la adresa Apple. „Jobs mi-a zis", relatează el, „că ar putea fi dispus să revin o dată ce între Apple și Intel va exista o relație oficializată. Apoi a continuat: „Ba nu. Ai fost prea critic."

În septembrie 2000, Yoffie a dat publicității o variantă actualizată a studiului său de caz pe Apple, a opta revizuire după prima, când director executiv fusese John Sculley. Trecând în revistă întreaga istorie a companiei, studiul începe cu un rezumat recent, declarând că „din toate punctele de vedere, revenirea Apple a fost o realizare spectaculoasă". În decursul anilor, Yoffie a devenit un bun cunoscător al industriei tehnologice, activând în consiliile unor firme ca Intel, TiVo, Financial Engines și HTC, competitorul Apple. Cu toată cunoașterea sa în domeniul studiul de caz realizat de Yoffie nu conține nici urmă de informații originale. (El a recunoscut lipsa noilor materiale, dar a remarcat totodată că lucrarea sa a câștigat premiul European Case Clearing House pentru cel mai bun studiu de caz, în 2011.)

Fără îndoială, Yoffie nu este singurul universitar respins de Apple. Specialistul în fizică teoretică Geoffrey West, fost președinte al Institutului Santa Fe, este un îndrăgit al intelectualității din Silicon Valley. Cele mai recente cercetări ale sale au avut ca subiect viața și moartea corporațiilor. Spre mâhnirea sa, Apple nu se află în domeniul său de observație. „Nu știu nimic despre Apple în calitatea sa de companie", preciza el. „Tot ce știu e că îmi plac produsele ei. În activitatea mea, Google este o prezență aproape continuă. Dar nu aud aproape pe nimeni vorbind despre Apple în termeni academici. Spre deosebire de Google și Amazon, nici măcar nu știu pe cineva care să lucreze la Apple."

7

Coplește-ți prietenii,

domină-ți dușmanii

Cu mult înainte de lansarea primului smartphone Apple, pe 9 ianuarie 2007, directorii companiei știau deja cum vor să numească noul gadget.

Player-ul de muzică iPod, care apăruse pe piață pe 23 octombrie 2001, adusese în răstimp de patru ani câștiguri de aproape opt miliarde de dolari. iTunes Store, magazinul online de la care consumatorii puteau achiziționa muzică, filme și emisiuni TV, fusese inaugurat pe 28 aprilie 2003 și genera venituri anuale de aproape două miliarde de dolari în vreme ce Apple își punea la punct primul smartphone. Evident, noul dispozitiv nu putea primi alt nume decât iPhone.

Exista totuși o problemă: numele avea deja un proprietar de drept, gigantul din Silicon Valley Cisco Systems.

Domeniile de activitate ale celor două companii, Apple și Cisco, se suprapuneau vag. Circo producea echipamente care permiteau firmelor mari și operatorilor de telefonie să se conecteze la internet. Echipamentele respective – routere, comutatoare și alte dispozitive necunoscute consumatorilor obișnuiți – sunt deseori supranumite „țevăraia internetului". Cisco deținea o mică firmă de rețelistică, Linksys și mai târziu avea să facă o greșeală plătind 533 de milioane de dolari pentru producătorul camerelor video Flip, un produs la a cărui dispariție de pe piață avea să contribuie și Apple, cu funcțiile iPhone-ului. Dar în ajunul lansării iPhone-ului, între Cisco și Apple concurența era neglijabilă. Cele două companii erau doar doi vecini în Silicon Valley. Prima avea ca public-țintă firmele, a doua, consumatorii individuali.

În anul 2000, Cisco preluase InfoGear, o companie israeliană care avea un produs numit iPhone – nume înregistrat în 1996. Aceasta se întâmplase înainte ca Apple să înceapă să adauge un i ca prefix la numele produselor sale, o dată cu iMac, în 1998. Jobs nu a explicat niciodată limpede ce anume semnifica acel i, deși la prezentarea iMac-ului a afișat un diapozitiv cu mesajul „internet, individual, instruire, informare, inspirație". Numeroasele produse ulterioare cu i în frunte nu au elucidat niciodată pe deplin misterul; formula a ajuns însă reprezentativă pentru Apple.

Pentru Cisco, i-ul însemna ceva: vindea o linie de telefoane companiilor care lucrau offline, spre deosebire de sistemul Ma Bell. Cisco întrerupsese producția originalului InfoGear, dar divizia sa Linksys începuse să folosească numele, așa cum declara Charles Giancarlo, pe atunci director de top la Cisco. Apropiindu-se de ziua lansării iPhone-ului,

Apple a telefonat la Cisco pentru a anunța că își va numi noul produs, în care investise speranțe mari, iPhone.

Giancarlo a primit un apel direct de la Steve Jobs. „Steve m-a sunat și mi-a spus că îl vrea", își amintește el. „Nu ne-a oferit nimic în schimb. Doar ceva, ca o promisiune că ne va fi cel mai bun prieten. Iar noi am răspuns: «nu, avem de gând să-l folosim noi.»" La scurtă vreme după aceea, cei de la departamentul juridic al Apple au telefonat spunând că ei crezuseră că Cisco „renunțase la numele de marcă" – altfel spus, după părerea lor, Cisco nu-și apărase corespunzător drepturile de proprietate intelectuală, promovând numele. Și conform acestui mod de a gândi, însemna că numele iPhone era disponibil. Giancarlo, care ulterior s-a alăturat gigantului financiar Silver Lake Partners din Silicon Valley, spune că Cisco a amenințat cu o acțiune juridică înainte de lansare. Iar la o zi după ce Apple și-a prezentat public iPhone-ul, a intentat proces.

Negocierea a fost marcată de câteva tactici clasice marca Steve Jobs. Giancarlo susține că a fost sunat acasă la ora cinei, în ziua de Sf. Valentin. Jobs a vorbit o vreme, relatează el. „Apoi m-a întrebat: «Poți primi e-mailuri acasă?»" Giancarlo a rămas mut d euimire. La urma urmelor, toate astea se întâmplau în 2007, când internetul în bandă largă era prezent în casele tuturor americanilor – și cu atât mai mult în locuința unui director din Silicon Valley care lucra de ani întregi la tehnologii internet avansate. „Iar el mă întreabă dacă pot primi e-mailuri acasă! Mi-am dat seama că încerca doar să mă atingă în punctele sensibile, în cel mai drăguț mod cu putință." La scurt timp după aceea, Cisco a renunțat la luptă. Cele două tabere au ajuns la un acord vag de a coopera în domeniile de interes reciproc.

Giancarlo fusese considerat potrivit pentru a-l înlocui pe John Chambers ca director executiv, iar când a demisionat de la Cisco, câteva luni mai târziu, a cunoscut și cealaltă fațetă a lui Steve Jobs. Corespondența lor asiduă a înghețat rapid după ce Apple și Cisco au convenit asupra termenilor acordului, dar Jobs a telefonat imediat când a auzit de plecarea lui Giancarlo. Maestru în arta șarmului, i-a urat numai bine pe un ton din care răzbătea o sinceritate absolută. „A fost cât pe ce să cad din picioare", mărturisește Giancarlo.

Apple a lucrat iar fără mănuși cu Cisco trei ani mai târziu, când a decis că vrea un nume nou pentru sistemul de operare destinat dispozitivelor mobile, până atunci cunoscut ca „iPhone OS". Timp de aproape douăzeci de ani, Cisco se referise la sistemul de operare folosit la dispozitivele sale cu numele IOS, de la „Internet Operating System", deși produsul fusese fragmentat de alte oferte. De data aceasta, cei de la Apple au fost mai cordiali, dar la fel de direcți, înainte de a-și însuși numele, iar cele două companii au ajuns la o înțelegere până când Apple și-a lansat produsul cu noul nume. Acest lucru s-a întâmplat pe 4 iunie 2010, când Jobs a prezentat în mod public iPhone 4, cu sistemul de operare iOS. Un director implicat în negocierile cu Cisco își amintește: „De fapt, Jobs a făcut ceea ce a vrut."

De la începutul anilor 1990, când Apple a intrat în derivă, până când și-a diversificat oferta dincolo de computere, circa un deceniu mai târziu, compania a operat într-o lume bizară, a izolării. Componentele sale hardware erau diferite, softurile ei funcționau altfel decât celelalte, iar cota ei de piață era mică. Apple se detașase de restul firmelor din Silicon Valley, păstrând o mentalitate de perdant mult timp după ce încetase

să mai fie un perdant. Compania avea, de asemenea, o memorie lungă: avea încă resentimente din perioada în care dezvoltatorii de software refuzaseră să acorde atenție computerelor Macintosh. În cele mai negre zile ale sale, când ajunsese periculos de aproape de a deveni irelevantă, mentalul său instituțional încă se mai hrănea cu mândria că Apple fusese un pionier în domeniul computerelor personale. Chiar și la pământ fiind, Apple se considera mai stilată decât lumea maronie a PC-urilor Wintel – combinația puternică dintre programul Windows și procesoarele Intel. Dar și după ce și-a revenit, Apple și-a păstrat atitudinea superioară, deseori arogantă, a unui paria.

Poate fiindcă își urma propria cale, construind un model economic unic din atât de multe puncte de vedere, Apple a instituționalizat o cultură a jocului după propriile-i reguli. Partenerii, de la furnizori la consultanți și colaboratori, constată rapid că modul ei de lucru este singurul care contează.

Nu există nici o problemă atunci când o companie aderă la o cultură anume în interiorul său – la urma urmei, un monarh absolut controlează tot ce se întâmplă în regatul său – dar ce se întâmplă atunci când acel sistem de valori, acel mod de operare al său intră în contact cu lumea de afară? Deseori, aceste interacțiuni sunt cele care scot la iveală punctele tari, dar și pe cele slabe, ale sistemului de operare al companiei în cauză. De nenumărate ori, Apple a reușit să primească un loc privilegiat la masa modelului său economic, indiferent dacă avea de-a face cu dinozaurii industriei muzicale, cinematografice și editoriale, cu partenerii din domeniul telecomunicațiilor sau cu furnizorii care îi asigură materialele necesare.

Apple a redefinit regulile ori de câte ori a dorit. Prin iTunes Store, le-a dictat profesioniștilor din domeniul muzical cât

pot și cât nu pot să ceară, din punct de vedere financiar, pentru cântece. La schimb cu doi ani de exclusivitate pe iPhone, Apple a decis că ea, nu compania de telefonie AT&T va controla ceea ce primește utilizatorul și chiar marca afișată pe telefon – o inversare a rolurilor în domeniul telefoniei mobile. Nemulțumită de modul în care vânzătorii din rețeaua de magazine Best Buy se ocupau de produsele Apple, compania i-a înlocuit cu propriii săi angajați. Rețeaua a înghițit nodul cu greu și chiar le-a mulțumit celor de la Apple pentru ceea ce fac. Dezvoltatorii de aplicații se plâng de procesele de aprobare lipsite de transparență când vine vorba de acceptarea unui produs al lor în Apple App Store. Și totuși continuă să încerce: până la sfârșitul anului 2011. în App Store existau cinci sute de mii de aplicații, Apple plătind dezvoltatorilor suma de 3 miliarde de dolari în răstimp de trei ani – în ciuda noului set rigid de termeni pe care l-a impus, care prevedea că Apple va primi întotdeauna o parte de 30 la sută și va păstra controlul absolut asupra produselor care intră în magazinul său.

Cât despre relațiile cu furnizorii, comportamentul Apple amintește de modul în care SUA s-au „consultat“ cu NATO în cursul Războiului Rece. Da, a existat o alianță, însă o singură superputere. Apple nu ezită să trimită un inginer de douăzeci și ceva de ani în Asia, ca să le explice fabricanților experimentați de acolo cum anume dorește compania ca lucrurile să fie făcute, cu exactitate. Așa își tratează ea partenerii, indiferent de tipul acestora. „Cu Apple nu există ceea ce se numește de obicei un parteneriat“, spunea un fost director. „Numai Apple contează.“

Indiferent dacă explicația este comportamentul rebel prin excelență, aroganța determinată de succes sau anii îndelungați în care a fost condusă de Steve Jobs, Apple decide întotdeauna

când și cum va juca față de ceilalți. La urma urmei, la companie, Jobs își lăsa mașina în mod regulat (chiar și când era sănătos), pe locul de parcare destinat persoanelor cu handicap. Îndepărta plăcuța de înmatriculare de pe mașina sa, de teamă să nu fie recunoscut și urmărit. Bob Borchers, fostul director de marketing de la Apple, dădea ca exemplu modul în care Steve Jobs folosea, într-o prezentare tipică, logourile altor companii. „Întotdeauna încheia cu un logo alb pe fond negru“ – adică așa cum își prezintă Apple propriul său logo. „În multe cazuri, acest lucru nu se încadrează în reglementările referitoare la marcă ale partenerului și de multe ori reglementările respective impun să folosești cercul în care e înscrisă litera R, logoul mărcilor înregistrate. Dar simbolul este întotdeauna eliminat, fiindcă nu arată bine.“ Este un comportament pe care Jobs nu l-ar fi tolerat din partea altei companii – o încălcare a regulilor Apple privind numele de marcă este de neiertat; și totuși, el nici măcar nu-și punea problema de a cere permisiunea, pentru prezentările sale.

Dacă Apple se poartă fără mănuși cu prietenii, e de înțeles că se dovedește feroce cu dușmanii.

Campania sa publicitară „Get a Mac“, difuzată între 2006 și 2009, este remarcabilă pentru brutalitatea și insoloența sa – un atac direct la adresa unui concurent, într-un domeniu în care, de obicei scoate în evidență atuurile prin intermediul comparațiilor. Dacă McDonald’s i-ar fi atacat pe cei de la Burger King la fel, sau dacă Ford ar fi procedat în mod similar cu Chrysler, publicul s-ar fi cutremurat, probabil, de oroare; Apple a scăpat însă cu fața curată.

Înainte de „Get a Mac“, publicitatea Apple a respectat în general trei modele: „tensionat“ (clipuri inspirate din romanul

1984), „cald și plăcut“ (oameni fericiți care fac lucruri drăguțe cu produsele Apple) și „XXX“ (O cameră care se rotește lent în jurul unui dispozitiv formidabil). Această campanie, supranumită „Mac versus PC“, a stabilit un ton nou pentru Apple: „răutate învelită în cald și plăcut“.

Creată de vechiul colaborator al Apple, agenția TBWA/Media Arts Lab, campania a transmis neîncetat mesajul că Mac-urile sunt super, în tendințe, simplud e utilizat, elegante și splendide, în vreme ce PC-urile sunt prostești, vechi, pline de viruși, complicate, greoaie și în general o pacoste în utilizare. Cu celebra sa replică „Bună, eu sunt un Mac“, simpaticul și zveltul actor Justin Long, iubitul fostului copil-minune al cinematografiei devenit actriță în sine, Drew Barrymore, simboliza tot ce avea bun computerul Macintosh. Pentru a personifica PC-ul, portretizare a companiei Microsoft, furnizoarea softului, a fost ales John Hodgman, actorul grăsun, tăntălău, îngălat și jalnic îmbrăcat cunoscut cel mai bine pentru rolul din programul TV *The Daily Show*. Într-un spot publicitar după altul, stilatul Mac îl depășea pe amărâtul PC de departe. PC-ul se încurca în propriile-i cabluri de alimentare – lucru care nu i se putea întâmpla Mac-ului, fiindcă el se conecta printr-un elegant sistem magnetic. PC-ul avea nevoie de un costum de protecție anti-nuclear pentru a se feri de atacurile virușilor de computer; nimic nu ataca însă Mac-ul. Într-un alt spot, un fals angajat PR de la Microsoft apăra Vista, un rateu din gama Windows pe care Microsoft l-a lansat în 2007. Angajata replica doar cu „no comment“ la spusele Mac-ului, că Vista îi determina pe utilizatorii de PC să treacă la Mac.

Înțepăturile deveniseră atât de urâte, încât Microsoft nu a mai avut încotro și a răspuns. A angajat agenția de publicitate

Crispin Porter + Bogusky, pentru a crea o campanie intitulată „Sunt un PC“. Obiectivul era acela de a le aminti utilizatorilor de PC-uri – care sunt în număr de circa un miliard – că atacurile Apple luaseră o conotație personală și că nu doar Microsoft era cea care trebuia să se simtă jignită. „Cu timpul a devenit clar că începuseră să-i insulte și pe unii dintre clienții noștri“, spunea David Webster, manager general de brand și strategie de marketing la Microsoft. „E acceptabil să ne insulte produsele, dar clienții noștri au replicat: «Noi nu suntem niște ratați.»“ Dupăc e inițial, și cam stângaci, au schițat o paralelă între Bill Gates și Jerry Seinfeld, clipurile publicitare ale Microsoft s-au îndreptat spre utilizatori reali de PC-uri, care nu semănau nici pe departe cu John Hodgman. Ulterior, Microsoft avea să susțină că acest contraatac i-a forțat pe cei de la Apple să renunțe la asediul început. La feld e bine s epoate ca Apple să fi considerat că s-a făcut bine înțeleasă – ca bătăușul din curtea școlii, care încetează să mai tragă pumni când îi obosesc brațele.

Apple nu și-a diminau incisivitatea nici când a trecut de la statutul de perdant la cel de învingător. Tim Cook a amenințat public cu o acțiune în justiție împotriva micuței firme Palm Inc., condusă pe atunci de fostul șef hardware de la Apple, Jon Rubinstein, atunci când Palm a lansat un nou smartphone care avea multe dintre cele mai apreciate caracteristici ale iPhone-ului. Episodul a fost unul nesemnificativ însă, dat că noul dispozitiv nu a fost apreciatd e consumatori, iar Palm a fost rapid preluată de HP. Dar mica zburleală constituie un indiciu al marii iritabilități a Apple. Așa cum rareori se întâmplă printre fostele cadre executive ale companiei, Rubinstein a avut îndrăzneala să se „încontreze“ direct cu Apple. Noul smartphone a avut propriul său moment de

glorie când recenzenții de produs i-au lăudat unele dintre cele mai atrăgătoare caracteristici, pe care nici măcar iPhone nu le putea depăși. Oricum am privi problema, Palm nu a constituit niciodată o amenințare pentru Apple. Dar aceasta din urmă nu are mentalitalitatea cuceritorului care ia prizonieri. Nu tolerează mediocritatea în interior și luptă cu ferocitate împotriva greșelilor (reale sau doar percepute) ale celor din exterior. În stilul său calm și rezervat, Cook a demonstrat că are dinții la fel de ascuțiți ca Steve Jobs.

Copierea produselor Apple avea, cu certitudine, darul de a-l scoate din sărite pe Jobs; faptul le-ar putea părea ironic celor care studiază istoricul companiilor din Silicon Valley, dat fiind că Apple și-a însușit invenții ale unor instituții ca Xerox PARC și altele. Jobs s-a înfuriat când Google a început să furnizeze sistemul de operare Android, creația sa, producătorilor de telefoane mobile. Spre sfârșitul vieții a avut cuvinte de laudă pentru careacterul original al ultimului soft Microsoft destinat mobilelor. „Cel puțin ei nu ne-au copiat, așa cum a făcut Google“, a precizat Jobs. Cunoscut este și atacul lui la adresa fostului partener de cursă lungă al Apple, Adobe, fiindcă acesta nu a acceptat ca media player-ul său Flash să ruleze pe iPad-uri; ulterior, Jobs a declara public că Flash e un produs inferior. Nu vom ști niciodată dacă cei de la Apple au fost cu adevărat de părere că Flash este nesatisfăcător, sau dacă Steve Jobs a considerat mișcarea ca fiind o „plată“ pentru decizia pe care Adobe o luase cu un deceniu în urmă, să nu producă și versiuni pentru Macintosh ale principalelor sale produse. În 2011, Tim Cook a declanșat o bătălie multinațională a patentelor împotriva Samsung, pentru tehnologia folosită de dispozitivele mobile ale companiei sud-coreene. Faptul că Samsung furnizează unii dintre

semiconductorii folosiți de Apple la fabricarea iPhon-ului și iPad-ului nu a părut să aibă vreo relevanță.

Ar fi util să înțelegem dacă Apple își permite un asemenea comportament datorită poziției înalte pe care o deține acum, sau dacă avem de-a face aici o o lecție universală de pe urma căreia ar putea beneficia și alte companii. În mod cert, Apple a demonstrat că, în ciuda retoricii sale, cooperarea pe frontul activității nu trebuie confundată cu conflictul de oriunde altundeva. Compania nu ezită să-și atace cu agresivitate chiar și cei mai apropiați parteneri, pentru a colabora apoi cu ei la alte proiecte. La urma urmei, Apple funcționează după aceleași reguli ca trădătorul *capo regime* Salvatore Tessio din romanul și filmul *Nașul*: „Spune-i lui Mike că n-a fost nimic personal, dar astea-s afacerile.“

Frenemies – termen care s-ar putea traduce prin „prietușmanii“ – este unul dintre acele sâcâitoare cuvinte des folosite în Silicon Valley, care au calitatea că descriu cu acurateță viața în domeniul IT. La un moment dat, Oracle a dus o campanie publică brutală și răzbunătoare împotriva HP, din cauza unor probleme de personal din eșaloanele superioare, chiar în vreme ce, între cele două companii, integrarea produselor continua. Dar Apple operează într-un plan propriu: partenerii-competitori evită s-o calce pe bătături, chiar în timp ce ea îi calcă în picioare.

Este limpede că Apple încalcă – sau alege să ignore – acea regulă de aur a existenței care spune să-i tratezi pe ceilalți așa cum ai vrea să te trateze și ei pe tine. Este firesc ca Apple să-și prețuiască propriul timp mai mult decât îl prețuiește pe cel al partenerilor? Este cinstit ca Apple să ceară respectarea reglementărilor sale privind numele de marcă și să le ignore pe cele ale companiilor cu care face afaceri? Dacă la un moment

dat Apple se va împiedica și va avea deodată nevoie de amabilitatea celorlalți, i se va servi oare o doză substanțială de satisfacție răutăcioasă? Răspunsurile par de la sine înțelese.

Modul dur și lipsit de scrupule în care Apple își tratează partenerii și firmele concurente contrastează cu subtilitatea cu care își încântă și apoi își subjugă clienții – chiar dacă și ei trebuie să respecte anumite reguli stricte pentru a avea dreptul să interacționeze cu compania. Reduceri la vânzarea individuală pentru produsele Apple nu există. (Clienții coroporatiști primesc anumite disconturi pentru volumul achiziționat, deși după spusele lor, Apple nu lasă mult din preț.) Utilizatorii nu au cum să schimbe bateriile iPhone-ului. Noile versiuni ale softului pentru mobil nu funcționează pe vechile modele de iPod Touch, obligându-i astfel pe clienți să cumpere dispozitive mai recente. Și lista poate continua.

Nimic din toate acestea nu diminuează însă entuziasmul celor care se închină la altarul Apple. „Acesta nu-i un magazin", declara expertul în retail Paco Underhill, autor al cărților *Why We Buy What We Buy: The Science of Shopping* și *What Women Want: The Science of Female Shopping*. „E un exercițiu în evanghelizare." Templul este o întruchipare a frumuseții, fie că se află într-un centru comercial din suburbii (ca primul magazin Apple, în Tysons Corner, Virginia), sau este în sine una dintre impunătoarele catedrale Apple de pe principalele bulevarde ale marilor orașe – Fifth Avenue în New York, Regent Street în Londra sau rue de Rivoli în Paris, lângă Luvru. Vizita într-un magazin Apple este o experiență de gen singulară. Suporturi simple, așezate ici-colo, prezintă produsele Apple, care pot fi atinse și testate. Sus pe scara elegantă, deseori spiralată și construită din sticlă, se află Genius

Bar, biroul de asistență tehnică la care angajați cu cămăși albastre sar în ajutorul clienților. În restul magazinului, „specialiști în vânzări" sunt gata să răspundă la întrebări, să demonstreze funcții și caracteristici, și niciodată, niciodată nu insistă să facă o vânzare. De ce să insiste, când clienții sunt atât de dornici să cumpere?

În realitate, Apple a planificat cu meticulozitate această aparent facilă experiență comercială, mergând până acolo încât își învață angajații din magazine cum să-i trateze pe clienți, ce cuvinte să folosească și pe care să le evite în relațiile cu ei. „Datoria voastră este să înțelegeți toate nevoile clienților – chiar și pe cele de care nici măcar ei nu sunt conștienți", scrie într-un manual de pregătire, conform unui exemplar obținut de ziariștii Yukari IwataniKane și Ian Sherr de la *Wall Street Journal*. Tehnica duce la aceleași rezultate pe care le oferă mesajul de marketing corporatist la fel de bine planificat: clienții sunt mulțumiți, dar li s-a spus exact ce-a vrut Apple ca ei să audă.

Magazinele Apple au devenit un loc de întâlnire „comunitar" mult mai visceral decât rețelele de socializare de pe internet. De la început, compania a oferit seminarii gratuite privind modul de utilizare a tehnologiei Apple. Allen Olivo, care a condus activitatea de marketing a magazinelor Apple atunci când acestea au fost inaugurate, a creat un program intitulat „Made on a Mac", pe care experții să-l folosească în discuțiile cu clienții. „Aduceam fotografi de modă, iar ei stăteau și discutau cu trei sute de persoane în Los Angeles", relatează el. „Și spuneau: «Uite cum am folosit filmul foto sau, dacă fac fotografii digitale, uite cu folosesc Photoshop-ul. Uite cum îmi folosesc laptopul. Uite cum funcționează.» Aveam DJ din New York City care renunțau la platane și foloseau

iPod-uri în locul lor și deodată ne pomeneam cu sute de oameni intrând în magazinul din SoHo ca să-i vadă pe DJ-ii lor favoriți vorbind despre felul în care lucrează."

Apple continuă să organizeze astfeld e evenimente populare, de tipul evanghelizărilor în masă. Spre sfârșitul anului 2011, autorul de cărți pentru copii Mo Willems a susținut la magazinul Apple din Upper West Side, New York, o prelegere despre noua sa aplicație pentru iPad: „Don't Let the Pigeon Run This App!"

Abordarea de tip non-vânzări a activității de vânzări la Apple pare să dea roade. În 2011, fiecare magazin a generat, în medie, venituri de 43 de milioane de dolari, adică aproximativ 51 400 dolari pe metrul pătrat de magazin. Prin comparație, magazinele Best Buy din SUA ating în medie 8500 dolari pe metrul pătrat, iar Tiffany 30 040 de dolari pe metrul pătrat, în conformitate cu cifrele publicate de firma de brokeraj Sanford Bernstein. Privind retrospectiv, este de mirare că ideea ca Apple să-și deschidă magazine de retail li s-a părut unora bizară.

Dar, așa cum nu ea a inventat playerul de muzică sau telefonul inteligent, Apple nu este părintele magazinelor specializate. Când compania și-a inaugurat această nouă line de activitate, Nike, spre exemplu, avea deja magazine proprii cu amplasamente de nivel înalt precum North Michigan Avenue în Chicago, magazine menite deopotrivă să vândă pantofi de sport și accesorii și să promoveze marca Nike. Apple nu a fost nici măcar în domeniul computerelor prima companie care s-a îndreptat spre retail. Gateway, fabricantul de PC-uri cu imaginea văcuței pe cutii, opera magazine în centrele coemrciale din suburbii, chiar dacă orientarea sa principală era spre vânzările online și cele telefonice. De asemenea, Sony

deține selectele sale magazine Sony Style, care au rolul de a ilustra eleganța produselor proprii, făcând o concurență cât mai redusă partenerilor de retail ai companiei.

Când a decis să-și deschidă magazine proprii, Apple a avut obiective mai ample. Le-a amplasat în zone cu trafic intens, pentru a fi sub privirile utilizatorilor de Windows – iar la vremea aceea, în 2001, cam toată lumea folosea Windows. Dar Apple avea în mod cert să-și extindă gama de produse. Și cu cât aceasta era mai largă, cu atât mai valoroase deveneau magazinele ei, atât ca cifră de vânzări, cât și ca oportunități educative pentru clienții săi.

În 2007, Jobs le-a spus celor de la revista *Fortune* că magazinele Apple au fost construite pentru a vinde iPhone. Probabil că se exprimase metaforic – sau poate că arăta astfel fără echivoc cu cât timp înainte își planifică Apple produsele. Printre cunoscători se sune că Jobs l-ar fi cooptat în consiliul Apple pe actualul director executiv al J.Crew, Mickey Drexler, pe atunci director executiv la Gap Inc., pentru a-l ajuta să pună la punct o strategie de retail. În realitate, Drexler a venit la Apple în 1999, înainte ca Jobs să înceapă să caute specialiști în retail, care să se ocupe de magazine. Felul în care Apple a abordat această nouă direcție de activitate este un alt exemplu al modalității în care compania înmcearcă să „revoluționeze" un concept banal.

În cazul retailului, directorii de la Apple nu și-au căutat pur și simplu inspirația în magazinele existente, ci s-au întrebat „Care este cea mai bună experiență pe care o poate avea un client?" Hotelurile în general – și îndeosebi portarii – apar menționați în răspunsuri iar și iar, și tocmai acești din urmă angajați au devenit inspirația pentru Genius Bar. Directorii au dioscutat totodată despre ceea ce îi nemulțumește pe

clienți în magazine – aglomerația, structura deficitară, personalul neprietenos sau prea insistent. Aspectul magazinelor ilustrează obsesia Apple pentru detalii. Deși nici un magazin nu seamănă cu altul, arhitecții Apple folosesc un set limitat de elemente de design; spre exemplu, doar trei materiale – lemn, sticlă și oțel – sunt utilizate pentru interioaarele magazinelor. Așa puteți ști că vă aflați într-un magazin Apple, indiferent d elocul în care este acesta.

Grupul de retail al companiei a contribuit și în alt mod la integrarea ofertei sale de produse. Apple controla partea de hardware și software, dar și vânzările. Mai mult decât atât, magazinele au conferit companiei cu sediul în California capete de pod în lumea întreagă. Magazinele au devenit veritabile piețe publice pentru bunii cetățeni ai lumii Apple. În 2009, când compania a anunțat că nu va mai participa la Macworld – o conferință organizată de o firmă de management al evenimentelor, nu de Apple – a specificat că prezența sa nu mai era necesară. La urma urmelor, Apple putea comunica în mod direct cu clienții în magazinele sale, ori de câte ori aceștia le treceau pragul. Iar în cazul celuid e pe Fifth Avenue din New York, comunicarea nu înceta niciodată, magazinul fiind deschis douăzeci și patru de ore pe zi, șapte zile pe săptămână.

Unii clienți ai Apple îndrăgesc compania atât de mult, încât își duc afecțiunea până la un nivel cu totul nou. În 2010, câțiva auto-intitulați fani ai companiei – unul dintre ei fiind un fost angajat al Microsoft – au fondat Cupidtino, un site de întâlniri romantice pentru iubitorii produselor Apple. Cupidtino.com este un amuzant omagiu adus companiei, ideea fiind aceea că persoanele cărora le plac produsele Apple ar trebui să se placă și între ele. (Numele este o combinație între Cupidon și

Cupertino.) Așa cum era de așteptat, site-ul are un aspect curat și aerisit; folosește corpul de literă Helvetica, la fel ca Apple, iar iconițele sar și dansează când dai clic pe ele, așa cum fac și pe Apple.com.

Aproximativ treizeci și una de mii de utilizatori s-au înregistrat pe Cupidtino. Fondatorii săi susțin că, atunci când au construit site-ul, s-au întrebat în mod conștient „Cum ar proceda Steve?“ În comparație cu alte site-uri de întâlniri romantice precum Match.com sau eHarmony.com, Cupidtino este simplu. În locul unor formulare stufoase, utilizatorii trebuie să completeze patru descrieri standard. „Ce fac eu“, „Am decenit Mac atunci când…“, „Amănunte interesante despre mine“ și „Ești genul meu dacă...“ Pe site apare câte o fotografie uriașă a fiecărui utilizator – ceea ce este cât se poated e logic, dat fiind că utilizatorul este un produs bine proiectat, de calitate, pe care ceilalți ar trebui să-l dorească. „Accentul este pus pe ceea ce primești“, spunea Kintan Brahmbhatt, consultant pentru Cupidtino, angajat la Amazon.com, la divizia IMDb.com din Seatle. Pe Cupidtino sunt afișate fotografii ale posibililor parteneri, relata el, așa cum Apple își afișează iPhone-ul pe site-ul său: mare și cât se poate de vizibil. (Fondatorii știu cel puțin o pereche care s-a căsătorit după ce s-a cunoscut pe site: un soldat american din Japonia pe nume Curtis și-a găsit marea iubire comunicând prin e-mail cu Jesse, o „fană“ din San Jose, care visa să lucreze la Apple. Cei doi s-au întâlnit când Curtis a vizitat California, într-o permisie, și la scurtă vreme după aceea s-au căsătorit.)

Cupidtino este, pentru fondatorii săi, rodul iubirii, însă ei încearcă să scoată și bani de pe urma lui. Utilizatorii pot trimit câte mesaje doresc, dar pentru a primi, trebuie să plătească 4,79 dolari pe lună – echivalentul unei cafele Venti

Mocha mari la Starbucks, în Cupertino. Până în prezent, doar între 2 și 5 la sută dintre utilizatori plătesc, precizează Brahmbhatt, adăugând că site-ul a refuzat solicitări ale producătorilor de prezervative și ale fabricanților de accesorii Apple de a-și face publicitate pe pagina sa. „Deocamdată nu vrem să poluăm site-ul“, a explicat Brahmbhatt. „Dorim să păstrăm o abordare minimalistă. Asta ar fi făcut și Steve.“

8

Planifică pentru ce va fi după succesorul tău

În săptămânile de după demisia lui Steve Jobs din funcția de director executiv, pe 24 august 2011, mulți s-au îngrijorat pentru viitorul companiei.

Inițial, prețul acțiunilor a scăzut cu câteva puncte procentuale. Analiștii, reporterii și fanii au încercat să analizeze puținele informații dezvăluite de Jobs, referitoare la imposibilitatea sa de a mai face față „îndatoririlor și așteptărilor celorlalți, ca director executiv al Apple“. Șase săptămâni mai târziu s-a stins din viață.

În această ultimă perioadă a continuat să se implice în activitatea companiei atât cât i-au permis puterile. Directorii și membrii consiliului de administrație l-au vizitat în repetate rânduri la casa lui din Palo Alto. Ieșea la micul dejun și urmărea câte un film acasă împreună cu prietenul lui, Bill

Campbell. Puține informațiid espre decesul lui au transpirat, deși site-ul web TMZ.com a postat o fotografie în care Jobs arăta grotesc de slăbit și susținut de o asistentă medicală, imaginile stârnind îngrijorare printre adepții lui.

Ținând seama de toată această preocupare și de părerea aproape unanimă că Steve Jobs era însăși esența companiei, un lucru ciudat s-a petrecut după demisia lui. În mai puțin de o lună, prețul acțiunilor a atins un nou maxim nemaiîntâlnit. Cu o zi înaintea decesului său, Apple a lansat noul iPhone 4S, care include o cameră de opt megapixeli, un procesor mai rapid decât cel al iPhone 4, și Siri, asistentul personal activat vocal, pe care Steve Jobs îl analizase la ultima sa întrunire de consiliu ca director executiv. Când a ajuns pe piață, la o săptămână după moartea lui Jobs, Siri a fost extrem de bine primit de critici, inclusiv de David Pogue de la *New York Times* și Walt Mossberg de la *Wall Street Journal*. Precomenzile pentru noul model au ajuns la un milion într-o singură zi, depășind precedentul record de șase sute de mii de comenzi, deținut de predecesorul său. Angajații, partenerii și investitorii avuseseră timp să se pregătească pentru momentul decesului. Starea de sănătate a lui Jobs se deteriorase în cursul anului 2011, el participând la tot mai puține întruniri în campusul Apple. Cuvintele pe care le scrisese în ianuarie, când își începuse ultimul concediu medical, le păreau profetice și semnificative celor care se întrebau cum va arăta Apple fără Steve. Jobs declarase că are încredere în Tim Cook și că „restul echipei executive se va descurca perfect punând în aplicare excelentele planuri pe care le-am gândit pentru 2011.“ Cuvintele-cheie aici erau „punând în aplicare“, implicația fiind aceea că loialii săi locotenenți erau capabili să respecte un plan de joc pe care Jobs îl alcătuise și îl aprobase deja.

Steve Jobs a luat mai multe măsuri pentru a se asigura că amprenta sa va rămâne în structura companiei – mai multe decât cele pe care le-a făcut publice. Vreeme de ani, și el și alți membri ai consiliului au insistat că Apple are pus la punct un plan de succesiune, fără a preciza și care este acesta. Planul includea evidentele probleme de personal – cine îi va lua locul lui Jobs ca director executiv – plus unele măsuri menite să asigure faptul că valorile centrale ale companiei vor fi transmise generațiilor ulterioare de lideri.

În aceeași zi în care Jobs s-a retras din funcția de director executiv, consiliul de administrație l-a numit pe Tim Cook în locul lui. În ciuda zvonurilor care susțineau că membrii consiliului autorizaseră firmele de recrutare să caute un alt înlocuitor, ideea nu fusese niciodată abordată cu seriozitate. Era consiliul lui Jobs, desigur, iar el îl alesese pe Cook, capabilul său prieten și ajutor.

Dar Steve Jobs nu se gândise doar la cine îi va succeda ca director executiv. Cu aceeași meticulozitate cu care trata produsele Apple, petrecuse ani întregi în pregătiri menite să asigure supraviețuirea viziunii sale. Începând din 2008, când boala i se agravase, iar el se pregătea pentru transplantul de ficat, Jobs a creat un program de pregătire managerială, unul la fel de diferit de cele asigurate de Hewlett-Packard și General Electric pe cât se deosebea iPad-ul de celelalte tablete. Jobs avea deja o oarecare experiență în domeniul pregătirii manageriale interne. Universitatea Pixar oferă cursuri de desen, pictură, sculptură și regie de film, dar și de abilități manageriale. Jobs gândea însă dincolo de acestea din urmă. El voia să consemneze, să codifice și să predea istoria economică a Apple, așa încât viitorii ei conducători să aibă un

cadru de referință care să le permită să gândească altfel. Și fără multă tevatură, a înființat Universitatea Apple.

Crearea unui program de pregătire managerială părea să disoneze cu atitudinea de tip „mereu dornic de mai mult, mereu însetat de cunoaștere“ – o atitudine de tip contracultural* pe care o cultivase de când citise *The Whole Earth Catalog*.** Multă vreme minimalizase valoarea unui MBA. Detesta conceptele care îi încântau pe profesorii școlilor economice, la loc de frunte între ele aflându-se cercetarea de piață.Masteratele își aveau rolul lor, dar o9amenii care contau într-o organizație precum Apple nutreau pasiuni pentru artă, știință sau muzică, nu pentru afaceri. (Iertat fie Tim Cook, seralistul care și-a desăvârșit studiile în vreme ce lucra la IBM. În felul lui, Cook este la fel de ieșit din comun precum Jobs însuși, care a abandonat cursurile Colegiului Reed.) Faptul că strâmbi din nas la ideea masteratului în afaceri devine însă o problemă atunci când compania este una dintre cele mai mari din lume. În acest caz, are nevoie de o structură. De conducători cu capacități manageriale. Și de oameni care se preocupăd e lumea afacerilor.

În 2008, Jobs l-a angajat pe Joel Podolny, pe atunci decan al Școlii de Management de la Yale, cu sediul în New Haven, Connecticut, pentru a înființa Universitatea Apple. Sociolog în domeniul economic, cu specializare în organizații și

* Contracultura este un termen sociologic folosit pentru a descrie valori și norme de comportament ale unui grup cultural sau ale unei subculturi, care diferă de valorile și normele de comportament ale culturii perioadei respective (n. tr.).

** Un catalog publicat în SUA de Stewart Brand între 1968 și 1972 (și ocazional ulterior), în care erau prezentate cele mai variate produse, alături de producătorii acestora și de prețul de vânzare (n. tr.).

capacități manageriale, Podolny nu era universitarul tipic, cu sacou de tweed. Predase la Stanford și Harvard, dar a început să afișeze un comportament à la Jobs când a devenit decanul școlii de afaceri de la Yale, în 2005, la vârsta de treizeci și nouă de ani. Pe durata mandatului său din New Haven, Podolny a fost un personaj controversat. A restructurat programa universitară, trecând de la materii cu subiect unic precum marketingul la cursuri cu deschidere mai amplă, ca „angajatul“ sau „creativitate și inovație“. În ton cu preferința Apple pentru secretomanie și transparență redusă, Podolny a intrat într-un feld e programd e protecție a martorilor când a venit la Cupertino – mai cu seamă față de vechii lui prieteni de la Stanford. „A devenit… cum să spun eu… super-secretos cu privire la Apple“, comenta Hayagreeva „Huggy“ Rao, profesor la Stanford care, la fel ca mulți dintre colegii lui, susținea că nu l-a mai văzut prea mult pe Podolny. Angajat inițial pentru a pune bazele Un iversității Apple, ulterior Podolny a fost promovat în postul de vicepreședinte pentru resurse umane, cu toate că nu mai condusese niciodată un departament de profil.

Jobs însuși ignorase mult timp acest domeniu la Apple, preferând să se concentreze în principal pe recrutare, activitate pe care o considera crucială. Era conștient însăd e faptul că Apple avea de pierdut din parctica de a evita managementul general și liderii cu pregătire economică tradițională. „Noi nu angajăm mulți absolvenți ai programelor MBA, însă credem în importanța învățării și a educației“, spunea el la un moment dat. „Vrem să ne creăm și noi propriul MBA, dar după chipul și asemănarea noastră. Avem cazuri mai interesante decât oricine altcineva.“

Podolny a angajat câțiva profesori, precum Richard Tedlow de la Harvard, iar aceștia au început să redacteze studii de

caz despre Apple. În vârstă de șaizeci și patru de ani, Tedlow este cel mai de seamă istoric al afacerilor din SUA, fiind cunoscut în primul rând pentru că a studiat viața și cariera celor mai de succes antreprenori americani, ca George Eastman, Henry Ford și Thomas Watson. Tedlow și-a luat concediu de la Harvard, unde era profesor de administrație a afacerilor, pentru a deveni consultant la Apple. Apoi, în 2011 – fără a da măcar un comunicat de presă – s-a retras de la Harvard după douăzeci și trei de ani de activitate, angajându-se la Apple cu normă întreagă. „Mi-a spus că face tot ce făcea și aici, numai că lucrează pentru directorii de la Apple“, comenta Richard Vietor, și el profesor la Harvard.

Printre studiile de caz predate la Universitatea Apple se numără și cel al modului în care compania și-a creat strategia de retail pornind de la zero, dar și abordarea ei privind colaborarea cu fabricile din China. Ori de câte ori e posibil, studiile pun accentul pe problemele apărute, în ideea că o companie are cel mai mult de învățat din propriile-i greșeli. Directorii Apple sunt cei care predau, îndrumați de profesori.

În cartea sa, *Giants of Enterprise*, Tedlow exprimă opinii tranșante cu privire la provocările cu care se confruntă marile companii:

> Nu există un alt domeniu de activitate umană – incluzând aici divertismentul, sporturile, moda și politica – atât de puterenic guvernat de capricii momentane precum afacerile. În fiecare zi citim un titlu de ziar, în fiecare săptămână e publicat un articol de revistă și poate că, datorită internetului, vom putea spune în curând că la fiecare oră mai apare încă un „guru“ care preamărește un nou erou economic sau o nouă metodă de rezolvare a problemelor care datează nu doar de zece ani, ci e mult mai veche de fapt. În cel mai rău caz, studiul istoriei afacerilor poate determina un cadru de conducere să se întrebe, cu privire la fiecare nouă „soluție“ a unor probleme care nu pot fi niciodată rezolvate, ci numai gestionate, cât de durabilă este în realitate această abordare, această idee, această companie.

Comparând între ei diverșii vizionari studiați, Tedlow a remarcat că indivizii care au fondat respectivele mari companii sufereau de un „deranjament de putere“. El nota că: „E un fapt des întâlnit în rândul celor foarte puternici și foarte distructivi. Norvegienii au un termen pentru acest sindrom – *stormannsgalskap*, care poate fi tradus prin sintagma «nebunia celor mari»“. Dacă există o companie despre care se poate spune cu toată onestitatea că este influențată de un lider cu *stormannsgalskap*, aceasta este Apple.

Dacă Tedlow a discutat cu studenții săi despre această nebunie a celor mari, în afară nu s-a aflat nimic în acest sens. El le oferă însă lecții economice despre alte companii, lecții pe care directorii de la Apple le pot aplica la propriile lor situații. Spre exemplu, Tedlow le-a vorbit angajaților de la departamentul de relații publice despre criza Tylenol din 1982* și despre modul în care a reacționat firma Johnson & Johnson. De asemenea, a susținut un curs despre falimentul lanțului de băcănii A&P, ca un exemplu al destinului unei companii care la un moment dat își domina domeniul de activitate. Un

* În octombrie 1982, șapte persoane din Chicago au decedat după ce au luat capsule de Tylenol. Ulterior s-a constatat că un suspect neidentificat a introdus în capsule 65 de miligrame de cianură, o cantitate de 10 000 de ori mai mare decât doza letală (n. tr.).

participant la prelegere își amintește: „Încercam toți să ne dăm seama ce legătură avea A&P cu Apple.“

Compania lui Steve Jobs a ținut mulți ani teoreticienii la distanță, astfel că va fi interesant să aflăm efectul în timp al acceptării lor. Ultima carte scrisăd e Tedlow înainte de a veni la Apple a fost *Denial: Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face – and What to Do About It* („Negare: De ce managerii refuză să privească realitatea în față – și ce poate fi făcut în acest sens“). Materialul de referință pentru carte sugerează că un indiciu comun al negării este „focalizarea pe un sediu luxos, în locul concurenței“. Apple nu își ignoră însă concurența. Și totuși, ultima dată când a vorbit în public, pe 7 iunie 2011, Jobs a prezentat planurile de construire a unui nou sediu Apple magnific, pe care l-a comparat cu o uriașă navă spațială.

Efectul Universității Apple asupra culturii corporatiste ar putea deveni vizibil pentru cei din exterior abia după câțiva ani buni. Unele dintre primele diferențe perceptibile între era Jobs și cea post-Jobs vor fi percepute mai curând – în zone care nu făceau obiectul de interes al lui Steve sau în cele ale căror deficiențe îi pot fi atribuite lui în mod direct. Sub conducerea lui, compania nu a fost câtuși de puțin un loc perfect, astfel că deși constituie o pierdere uriașă, decesul lui oferă și o oportunitate. Spre exemplu, un mic secret murdar al celor de la Apple este faptul că Jobs era un soi de blocaj uman. La urma urmei, era doar un om și ziua avea și pentru el tot douăzeci și patru de ore. Angajații obișnuiau să spună că existau la Apple două feluri de proiecte: cele pentru care Steve Jobs avea o obsesie și toate celelalte. De fapt, Apple tinde să fie o companie de tip „un singur proiect amplu la un moment

dat“, atitudine care reflectă disponibilitatea fondatorului ei de a se concentra asupra câte unui singur lucru important o dată.

Când Jobs era director executiv, un fost inginer Apple descria fenomenul folosind jargonul tehnic al predictibilității: „El operează pe o filieră singulară. Alte lucruri sunt trecute pe linia de așteptare.“ Când se lucra încă la primul iPhone, spre exemplu, actualizarea programată a sistemului de operare pentru Macintosh a fost amânată cu câteva luni deoarece resursele au fost îndreptate spre primul sistem de operare pentru mobil.

Refuzul lui Jobs de a se „împărți“ în prea multe la Apple – o problemă corectată într-o mică măsură când a vândut Pixar către Disney, în 2006, și a încetat să mai petreacă o zi pe săptămână la compania de animație amplasată pe celălalt mal al Golfului San Francisco – se înscrie în aceleași coordonate cu modul în care dorea el să funcționeze Apple. În general, compania nu apelează la multitasking – practica de a aborda mai multe acțiuni concomitent. Cu cât un angajat se află pe un nivel ierarhic mai jos, cu atât mai mult se va concentra pe un singur proiect. Virtuțile acestei abordări sunt evidente în limitata și excepționala gamă de produse Apple. Dar existența unui singur punct focal are și dezavantaje. Acum, Apple este o companie vastă, cu o multitudine de produse. Este de crezut că unii manageri mai puțin vizionari se vor arăta dispuși să țină deodată mai multe mingi în aer – într-o perioadă în care Apple jonglează deja cu o serie de mingi.

Un alt subiect prea puțin discutat în companie, ținând seama de succesul înregistrat, este ceea ce ar putea fi numit gama de produse orfane – caracteristicile de care Apple nu se preocupă decât în mică măsură. În timpul mandatului lui Jobs, angajații știau că, dacă unul dintre proiecte părea să se

coacă la foc prea mic, șeful cel mare nu era interesat de el. Un exemplu în acest sens este statutul inferior a programului tabelar, Numbers, în comparație cu softul de prezentare Keynote. „Keynote este o aplicație excelentă, fiindcă Steve susținea prezentările", sublinia un fost inginer. „Numbers nu amintește deloc de Steve, ceea ce este de înțeles, fiindcă Steve nu se ocupa de programele tabelare." Într-adevăr, în contextul avantajelor oferite de existența unei singure persoane, șeful departamentului financiar, care să se ocupe de calculul tabelar pentru finanțele companiei, Jobs afirmase la un moment dat: „Nimeni nu mai folosește foi de calcul tabelar" – o afirmație ridicolă, firește. Tim Cook este un maestru în domeniu și ar fi imposibil ca numeroșii manageri Apple lucrând la proiecte diverse, de la imobiliare la logistică și fabricație, să se poată descurca fără calculul tabelar. Dar fraza reflectă atitudinea lui Jobs, iar Numbers nu rivalizează nicidecum cu programul Excel de la Microsoft. Dacă Apple ar fi dorit să depună eforturi serioas epentru a-i atrage pe utilizatorii corporatiști spre computerele sale, crearea unui program de calcul tabelar mai bun ar fi constituit un pas în direcția potrivită.

Întregi sectoare ale companiei au fost ignorate când interesul lui Jobs a fost captat de alte proiecte, ele devenind unități cu dezvoltare mai lentă. Computerele Macintosh, spre exemplu, s-au aflat în această situație. Angajații cunosc foarte bine situația, mulți dintre cei care părăsesc compania afirmând că s-au pomenit la un moment dat într-un colț înghețat al companiei, fără nici o posibilitate de a ieși de acolo.

Un nou regim la Apple ar putea institui schimbări mai sănătoase și mai subtile. Pasionațiid e terhnologie obișnuiesc să spună că produsele Apple *arată* mai bine decât sunt în realitate. Altfel spus, compania este acuzată că sacrifică designul

mecanic în favoarea celui industrial. Este un punct de vedere incert, dat fiind că aceiași critici susțin de obicei că produsele nu tocmai perfecte ale Apple sunt totuși mai bune decât ale tuturor celorlalte companii din domeniu. Corect sau nu, accentul pus de Apple pe estetică în detrimentul funcționalului poate fi atribuit în mod direct stilului managerial al lui Steve Jobs. Dacă aici mai este loc de îmbunătățiri, absența sa ar putea constitui o oportunitate în acest sens.

Fără Jobs, compania ar putea intra de asemenea în epoca modernă a managementului financiar. Vreme de ani, Steve Jobs a insistat ca Apple să aibă o situație financiară sănătoasă, de teamă să nu se repete situația de la sfârșitul anilor 1990, când Apple aproape că a intrat în faliment. Nu suporta ideea răscumpărării acțiunilor, susținând – pe bună dreptate – că nu e nicidecum o judicioasă utilizare a capitalului, ci doar o mită pentru investitori. Dar o sumă de peste 75 de milioane de dolari împrăștiată ici-colo nu poate fi considerată de nimeni ca fiind un bun management financiar. Iar specialiștii de pe Wall Street au tot felul de sugestii de îmbunătățire a abordării Apple din acest punct de vedere – de pildă plata dividendelor sau investirea mai agresivă a lichidităților. În vremea lui Jobs, aceste subiecte erau de nediscutat. El trata lichiditățile de parcă ar fi trăit în perioada marii crize economice. Ceea ce investitorii ar fi perceput ca un management modern al fluxului de numerar ar fi fost privit cu reticență de un director executiv cu un MBA la activ. Tim Cook are un MBA, iar el le vorbește în mod regulat invenstitorilor, ceea ce este totuși un început.

Există și unele semne vagi care sugerează că, în epoca post-Jobs, Apple ar putea deveni o organizație mai plăcută. Una dintre primele măsuri oficiale adoptate de Cook a fost

aceea de a le oferi angajaților un program corporatist de dublare filantropică. Jobs era renumit pentru reținerea sa când venea vorba să dea bani; în cadru privat susținea că cea mai caritabilă acțiune la care se putea angaja Apple era aceea de a spori valoarea companiei, astfel încât acționarii să-și poată dona averile pentru cauzele preferate de ei înșiși, nu de Apple. Ca urmare a orientării sale politice liberale, el era de părere că investitorii preferau această abordare. (Laurene Powell Jobs se situa chiar mai la stânga eșichierului politic, comparativ cu soțul ei. Jobs îi spusese în glumă biografului său, Walter Isaacson, că trebuia să „ascundă cuțitele" înainte de a-l invita la cină pe președintele News Corp Rupert Murdoch, cu orientare de dreapta.) La două săptămâni după ce a devenit director executiv, Cook le-a spus angajaților americani ai Apple că firma va dubla donațiile lor în scop caritabil în limita sumei de 10 000 de dolari anual. „Vă mulțumesc tuturor pentru eforturile pe care le depuneți, atât aici, la Apple, cât și în viața celorlalți", scria el într-un e-mail adresat angajaților. „Sunt incredibil de mândru să fac parte din această echipă."

Filantropia și un program de calcul tabelar capabil să concureze cu cel de la Microsoft sunt doar două dintre elementele pe care optimiștii în privința viitorului Apple le aduc în discuție când vorbesc despre activitatea companiei după dispariția lui Jobs. Fără el, anumite bizarerii vor fi estompate, susțin ei.

Există însă și o viziune pesimistă, care prevede că Apple va pierde din dinamism și că produsele sale vor deveni mai puțin râvnite în lipsa lui Jobs. Optimiștii imaginează un scenariu în care izvoruyl dispozitivelor pe care nici nu știm că ni

le dorim va seca în câțiva ani. „Apple își proiecta produsele pentru Steve", spunea un fost inginer Apple. „Nu este nici o exagerare aici. Steve era utilizatorul în jurul căruia se rotea totul și pentru care erau create toate."

Întreprinzătorul Mike McCue, care nu a lucrat niciodată la Apple, dar este unul dintre cei care l-au idolatrizat pe Steve Jobs, relatează o întâmplare care ilustrează ideea lui Jobs ca ax pivotant al companiei. „Vorbeam la un moment dat cu Jony Ive despre cât de bine interconectată era întreaga linie de produse a Apple." Și Mc Cue continuă:

> Era într-un magazin Apple, în perioada în care au scos pe piață primul set de Mac-uri noi și OS X (softul pentru unitățile desktop Apple). Îmi amintesc că mă uitam la monitor, iar pe website-ul lor se vedeau liniile acelea cenușii translucide caracteristice. Iar dacă ridicai privirea spre bara de meniu a sistemului de operare, vedeai aceleași linii cenușii translucide. Și dacă ridicai privirea mai mult, spre ecranul de cinema, observai aceleași linii cenușii translucide. Pe urmă m-am uitat spre stânga și am văzut o barieră, o barieră din sticlă care separa (diversele zone ale magazinului), iar ele aveau de asemenea aceleași linii cenușii translucide. Și l-am întrebat pe Jony: «Cum se poate? Cine face toate astea la Apple?» Iar el mi-a răspuns: «Steve le face.»"

Steve Jobs domina Apple și într-un mod mai puțin concret; el era arbitrul suprem în materie de gust. Un fost inginer care a plecat la o nouă firmă din Silicon Valley descria deosebirile dintre orientarea spre matematică a Google și cea spre design de la Apple. Când director executiv era Jobs, el lua deciziile inclusiv în probleme banale precum paleta coloristică a

unui website. „Să spunem că Google încearcă să determine culoarea potrivită pentru o pagină nouă“, explica inginerul. „Va comanda efectuarea unui test analitic, prezentând diverse nuanțe de albastru unui grup de un milion de utilizatori ai Google.com și apoi va analiza răspunsurile.“ Altfel spus, Google adoptă o abordare democratică. Utilizatorii nu pot greși, iar ei votează cu clicurile de mouse. Mai mult decât atât, dacă un inginer ar avea o opinie cu privire la nuanța potrivit de albastru, aceasta ar trece pe planul secund în fața alegerii utilizatorilor. La Google, masele domnesc.

Democrația utilizatorilor este antiteza modului de operare al Apple. Jobs era cel care le spunea consumatorilor ce-și doresc ei de fapt, fără să le ceară părerea. „Procedura Apple e simplă: Steve alege culoarea care îi place lui și cu asta, basta“, a conchis fostul inginer. „Era dispus să asculte o contraargumentație, dar dacă încercai să-l contrazici în privința gustului sau al opiniilor, duceai o bătălie deja pierdută.“ Această imagine a companiei ca un fel de casă de modă a electronicelor nu oferă multe speranțe privind șansele ca un nou geniu creativ și antreprenorial să se ridice din rândurile angajaților săi. La urma urmei, Jobs fiind cel care deținea pâinea și cuțitul în materie de stil pretutindeni în companie, subordonații lui nu au avut posibilitatea să-și încerce mâna la jocul respectiv.

Există și o a treia perspectivă – marea speranță a susținătorilor Apple și punctul de vedere optimist, anume că Steve Jobs și-a impregnat atât de profund ADN-ul în structura companiei, încât puii sunt gata să-și ia zborul pe cont propriu. Michael Maccoby, terapeut și expert în domeniul liderilor vizionari și narcisiști, a identificat îndoctrinarea ca fiind unul dintre principalele obiective urmărite de narcisiști.

> Directorul executiv de tip narcisist vrea ca toți subordonații săi să gândească, din punct de vedere profesional, așa cum gândește el. Narcisiștii productivi – cei care au o personalitate ușor obsesivă – se pricep să-i convertească pe ceilalți la propriul lor punct de vedere… Strategia lui (Jack) Welch s-a dovedit extrem de eficientă. Managerii de la General Electric trebuie ori să-i internalizeze viziunea, ori să plece. Fără îndoială, aceasta e învățare stimulată prin excelență. Aș merge chiar până acolo încât aș spune că modul în care Welch îi învață pe cei din jur este de fapt o spălare a creierului. Dar el are rara abilitate și cunoștințele necesare pentru a obține ceea ce toți liderii narcisiști se străduiesc să realizeze – mai exact, *determină organizația să se identifice cu ei, să gândească la fel ca ei și să devină o întruchipare vie a companiei în care lucrează.* (Sublinierea îmi aparține.)

Așa cum am menționat deja, se spune că în anii de după decesul lui Walt Disney, în 1966, directorii din eșaloanele de vârf ale companiei se întrebau „Ce ar face Walt acum?“ Dar povestea companiei Disney este una problematică pentru cei care studiază Apple, dat fiind declinul abrupt al firmei după dispariția lui Walt. În anii care au urmat, locotenenții săi au scos pe bandă rulantă o ultimă serie de filme muzicale de animație de tip clasic, de veche școală Disney – „rezerva“ de produse a lui Walt. *The Jungle Book*, din 1967, a fost unul dintre ele. Dar pe urmă producția a devenit sporadică și bizară *(The Black Cauldron* și *The Great Mouse Detective)*. Compania a revenit pe traseul corect abia în 1988, o dată cu filmul *Who Framed Roger Rabbit?* și, un an mai târziu, cu *The Little Mermaid*. Aceste producții au marcat renașterea companiei Disney, însă în ambele existau suficiente elemente pe care Walt nu

le-ar fi acceptat. Ne vin în minte în acest sens voluptuoasa Jessica Rabbit și vrăjitoarea cea rea a mării, Ursula, al cărei trup a fost modelat după cel al travestitului Divine, nelipsit din filmele semnate de John Waters.

Chiar și cu aceste succese, sub conducerea unui director adus de la Paramount, Michael Eisner, Disney a rămas atât de mult în urmă în planul inovațiilor, încât a fost nevoită să cumpere Pixar. Aceasta din urmă, fondată de Steve Jobs, a recunoscut că viitorul aparține animației pe computer și astfel i-a silit pe cei de la Disney să depună eforturi mari pentru a se menține la curent cu ultimele tehnologii, într-un domeniu pe care compania Disney însăși l-a inventat.

Apple se confruntă cu o întrebare similară: dacă viziunea lui Steve Jobs s-a imprimat sau nu suficient de adânc în conștiințele celor din conducerea actuală a companiei, astfel încât ei să poată merge mai departe fără el, pe baza propriei lor autorități însă, nu a lui. „Primele două niveluri manageriale de la Apple au fost expuse la influența lui un timp îndelungat“, spunea un fost director Apple, care continuă să monitorizeze compania îndeaproape. „Printr-un proces de osmoză forțată, au învățat să-i preia ideile.“

Această opinie presupune că directorii de top de la Apple și cei din eșalonul imediat inferior au devenit atât de buni în funcțiile lor individuale, încât în viitor vor ști exact ce anume trebuie să facă. Înainte de decesul lui Jobs, inginerii companiei puneau capăt unei dispute cu fraze de tipul: „Vrei să fii tu cel care-i spune lui Steve că nu se poate?“ Menținerea unei astfeld e auto-cenzuri va fi posibilă o perioadă. Probabil că Jony Ive l-a învățat pe Jobs la fel de multe despre design pe cât l-a învățat și Jobs pe el, și deci este de crezut că el va fi în viitor arbitrul gustului la Apple. Managerii și subordonații

lor au fost instruiți să-și exercite atribuțiile și lucrează permanent sub o uriașă presiune, de a nu-și dezamăgi colegii. „E foarte redusă ambiguitatea la Apple“, spunea un fost director de marketing al companiei. „Vântul va continua să-i sufle în pânze mult timp.“

Cu toate temerile privind declinul Apple în lipsa lui Steve Jobs, există și speranța că firma se va menține la un nivel ridicat încă o vreme, în parte datorită propriei sale excelențe, dar și ca urmare a limitărilor celorlalte firme. Avie Tevanian, mul timp director pentru software la Apple, care a părăsit compania în 2006, spunea cu câteva săptămâni înainte de moartea lui Jobs: „Când Steve va dispărea, concurența tot nu va avea un Steve Jobs.“

Steve Jobs era un întreprinzător, iar misiunea unui întreprinzător este aceea de a pune pe picioare companii capabile să-i detroneze pe liderii existenți în respectivul domeniu. Dintr-un punct de vedere, Jobs a început să se gândească la cauzele „morții“ corporatiste la o vârstă neobișnuit de tânără. El a înțeles că una dintre cele mai mari provocări la adresa companiilor existente – și a persoanelor individuale, de fapt – era stagnarea. „Mintea umană adoptă căi rigide de a privi lumea, iar acest lucru a fost întotdeauna adevărat“, spunea Jobs într-un interviu acordat în 1995 în cadrul proiectului de istorie orală al Institutului Smithsonian. “Am fost întotdeauna de părere că moartea este cea mai importantă invenție a vieții. Sunt sigur că viața a evoluat în lipsa morții inițial și a constatat că fără ea nu funcționează foarte bine, fiindcă nu exista nimic care să facă loc pentru pui și tineret.“ În perioada interviului, Jobs încerca să construiască NeXT, o companie de software care își propunea să-i scoată din scenă pe jucătorii

existenți. De asemenea, se afla în pragul succesului cu Pixar, o firmă de foarte mici dimensiuni, care devansase uriașa companie Disney în domeniul inovațiilor.

Dar reflectând asupra problemei marilor companii, în mod cert îl preocupa și eșecul Apple.

> Una dintre problemele organizațiilor și a indivizilor deopotrivă este aceea că se cantonează în anumite modalități de a percepe lumea, mulțumindu-se cu starea curentă a lucrurilor. Iar lumea se schimbă, evoluează, noi posibilități apar, dar oamenii aceștia nu le văd. Asta le conferă companiilor aflate la început de drum cel mai mare avantaj al lor. Majoritatea marilor companii au acest punct de vedere sedentar. În plus, de obicei ele nu dispun de căi de comunicație eficiente,d e la oamenii aflați cel mai aproape de locul în care survin aceste schimbăr, la baza ierarhiei, până la eșaloanele de vârf, unde sunt luate deciziile importante… Chiar și atunci când o parte a companiei procedează corect la nivelurile inferioare, deseori cele superioare strică totul într-un fel sau altul. IBM și industria computerelor personale se constituie într-un exemplu ilustrativ în acest sens. Cred că atât timp cât nu va fi corectată această caracteristică umană a cantonării într-o anumită perspectivă, companiile tinere și persoanele tinere vor avea mereu oportunitatea de a inova – așa cum trebuie să se întâmple, de fapt.

Cuvintele au fost profetice, ținând seama de modul în care a evoluat Apple după ce le-a rostit Steve Jobs. Totodată, sunt instructive, atât ca mod de a înțelege atitudinea și cultura conturate de Jobs la Apple, cât și ca inspirație pentru multe dintre marile companii care suferă de bolile amintite de Jobs.

Cu câteva zile înainte de a fi numită director executiv la Hewlett-Packard, în septembrie 2011, Meg Whitman vorbea, într-un interviu pentru *Wall Street Journal*, despre dificultatea marilor companii de a ține pasul cu schimbările rapide. „Cu cât devii mai mare, cu atât e mai greu să te menții agil. Cum poți să crești și să rămâi mic în același timp? Iată o întrebare fundamentală.“

Poate că era fundamentaloă pentru Meg Whitman și pentru HP. Dar dezvoltarea concomitent cu păstrarea unei atitudini de „lup tânăr“ a fost preocuparea principală la Apple vreme de cincisprezece ani. Din punct de vedere cultural, compania a manifestat disponibilitatea de a încerca lucruri noi, caracteristică unei firme la început de drum, extinzându-se în domeniul muzical și în cel video. A corectat o greșeală anterioară, aceea de a refuza dezvoltatorii independenți, creând App Store. Este important să menționăm că App Store nu a fost agelerea de început a Apple, platforma de distribuție fiind deschisă la opt luni după lansarea iPhone-ului. Dar Apple a remarcat că Google intenționa să creeze o platformă de acest tip cu al său Android și că dezvoltatorii creau într-o frenezie softuri ilegale pentru iPhone, pentru a-și putea rula propriile programe, deseori jocuri video.. Apple a reacționat rapid și în forță, recunoscându-și greșeala fără a declara însă acest lucru.

Cunoscătorii susțin că e ridicol să ne gândim la Apple ca la o companie tânără la modul literal, fiindcă are prea multe reguli, prea mulți oameni și o prea limitată libertate. Jobs și-a dat seama însă cum anume să creeze efectul unei firme la început de drum în interiorul unei organizații uriașe acolo când și unde era posibil. Astfel, echipa de design industrial a lui Jonathan Ive operează aidoma unei mici firme de consultanță, însă una care dispune de resurse masive și de o legătură

directă cu clientul. Dezvoltatorii care lucrează la proiecte speciale sunt reuniți în zone ferite, care dau iluzia unei firme la început de drum. Concomitent, regiunile mai „mature“ ale Apple funcționează la fel ca orice companie d emari dimensiuni: creștere lentă, serializare a produselor în loc de reproiectări în masă, dificultăți în a atrage atenția managementului de top și așa mai departe.

În cursul următorilor circa cincisprezece ani, lumea afacerilor va vedea dacă Apple a găsit o cale de a evita latul, sau dacă perioada dintre 1997 și 2012 a fost o epocă de aur nemaiîntâlnită, guvernată de o persoană extraordinară, așa cum nu se va mai naște alta. Dacă prima variantă este cea adevărată, Apple va ieși din tiparele întregii istorii economice.

Geoffrey West, fizician la Institutul Santa Fe, studiază durata de viață a organizațiilor. Cercetările sale au demonstrat că orașele, cu câteva excepții, nu mor. Mai recent, împreună cu doi colegi, Luis Bettencourt și Marcus Hamilton, și-a îndreptat atenția spre companii, studiind un set de date priivind peste douăzeci de mii de firme listate la Bursă. Concluzia sa: în cazul companiilor, realitatea este cu totul alta – nu numai că pot muri, dar companiile se comportă aidoma unor organisme vii.

„Am analizat legile proporțiilor și ne-am întrebat cum se schimbă organismele atunci când schimbi dimensiunea organismului“, declara West, a cărui barbă albă vâlvoi și atitudinea nepăsătoare îi conferă aerul unei încrucișări între Moș Crăciun și savantul nebun din filme. „Oamenii, organisme și ei, sunt stabili vreme îndelungată. Cresc timp de cincisprezece sau șaisprezece ani, după care își continuă viața în mod stabil vreme de alți cincizeci de ani.“ Concluzia sa a fost aceea că între companii și oameni există o clară asemănare.

„În general, companiile au o curbă de creștere sigmoidă, similară cu a unui organism viu.“ (Curba sigmoidă are o creștere rapidă, continuând cu un platou, după care coboară.) „Aproape toate organismele biologce sunt de acest tip. Date identice au dus la descoperirea pe care am făcut-o, anume că și companiile mor.“

Asemănările dintre ideile exprimate cu cincisprezece ani în urmă de Jobs și concluziile studiului științific al lui West sunt izbitoare. Cercetătorul continuă:

> O companie își începe existența cu avântul noilor începuturi. Creează efervescență și trece printr-o perioadă în care totul e posibil. Nu există griji legate de plata facturilor, dat fiind că tânăra companie cochetează cu reguli noi. La cele cu mai puțin de cincizeci de angajați pare a exista un considerabil comportament aleatoriu. Când se ajunge la cifre cuprinse între cincizeci și o sută de angajați, dacă firma a supraviețuit, începe comportamentul de tip sigmoid. În acest stadiu, compania are nevoie de administrație, resurse umane, complianță cu reglementările în domeniu etc. Compania se identifică din ce în ce mai mult cu partea ei birocratică, respectiv cu administrația. Faza inovativă intră în declin – spre deosebire de ceea ce se întâmplă la nivelul unui oraș. Un oraș tolerează existența tuturor tipologiilor umane, bizare sau nu. Nici o corporație nu va accepta însă așa ceva. Companiile devin accentuat intolerante față de ideile noi, în ciuda celor afirmate emfatic. Iar când încep să reducă expansiunea, își pierd din farmec. Ultima dată când am fost la Gogle, am simțit deja tentaculele birocrației strângându-se, dar și faptul că Google conștientiza situația. Există indicii ale morbidității, care apar. Se poate ca Apple să

recunoască problema și s-o combată frenetic, arătându-se deschisă la idei noi. Întrebarea este dacă e posibil.

Apple a trecut deja prin câteva transformări și a supraviețuit. A rezistat tranziției de la un mărunt „lup tânăr“ la o multinațională umflată. Apoi a „slăbit“ devenind o companie cu un singur produs, după care a reînceput să-și lărgească gama de produse.

Cu toată această atenție focalizată pe decesul lui Steve Jobs, s-a remarcat mai greu că o altă transformare este în curs, un a mai semnificativă și – la nivel intern cel puțin – tulburătoare. În 2001, la scurt timp după ce a lansat iPod-ul și și-a deschis magazinele de retail, gama d eproduse a Apple era formată în principal din computere desktop și notebook. În 2011, iPhone-ul aducea 44 la sută din veniturile companiei, iPad-ul 19 la sută, iar iPod-ul 7 la sută. Toate computerele constituiau doar 20 la sută din întreg.

La nivel de cultură corporatistă, schjimbarea este una dramatică. „Eram acolo când (tranziția) se afla în plină desfășurare“, își amintea Frederick Van Johnson, manager de marketing între 2002 și 2005. „Inițial, punctul focal era iMac-ul. iLife a fost creat pentru a vinde computere Mac. Aici era esența. Tot eșafodajul avea rolul de a vinde mai multe Mac-uri. Schimbarea a început cu iTunes. Lumea zicea: «La naiba, facem, vânzând mărunțișuri, mai mulți bani decât putem număra.»“ Acum, o schimbare similară se produce cu trecerea la dispozitive non-PC și la servicii de tip „cloud“ precum iCloud – o transformare radicală pentru domeniul IT și pentru Apple deopotrivă. „Devine o companie complet nouă“, spunea Johnson. „Și a lăsat oamenii într-un soi de degringoladă. Sunt speriați. E ca și când ai fi lucrat pe o navă de croazieră și treaba ta era să vinzi băuturi, iar acum nava se transformă în altceva. Acum e un cargobot. Care mai e treaba ta acum? Îți vor găsi și ție un loc pe noua navă?“

Apple este o companie a paradoxurilor. Oamenii și atitudinea ei instituțională sunt imposibil de arogante, dar în același timp sunt marcate de teama pentru ce s-ar putea întâmpla dacă marile lor pariuri dau greș. Latura creativă a companiei, care fusese dominată de Jobs, este reprezentată azi de vechii „dinozauri“ care apreciază doar modul Apple de a face lucrurile – nicidecum o atitudine creativă. Partea de operațiuni a companiei funcționează la fel ca orice firmă din America, dar mai bine, și este condusă de un grup de foști angajați ai IBM – antiteza culturală a Apple. Compania are un anume fler antreprenorial, însă îți menține 4 pe oameni în limite stricte și bine controlate, respectând proceduri care au trecut testul timpului. Imaginea sa publică – văzută prin intermediul publicității – este amuzantă și imprevizibilă, dar atitudinea internă e una posacă și cu accent doar pe munca îndârjită.

Fără îndoială, Tim Cook își cunoaște propriile slăbiciuni și e conștient de golul pe care l-a lăsat Steve Jobs. În nici un caz nu va încerca să reclădească Apple după imaginea sa. Esențial va fi să găsească liderii potriviți, care să îndrume Apple într-un mod pe care Jobs l-ar fi apreciat, înțelegând că este imposibil – și chiar nesăbuit – să încerce s-o conducă așa cum ar fi făcut-o el. Din acest punct de vedere, Tim Cook ar putea fi un director executiv-administrator, chiar dacă mandatul său ar dura zece ani.

9

Atrage imitatori

Un oaspete neașteptat i-a distrus lui Tony Fadell prima întâlnire cu cea care avea să-i devină soție. Fadell a venit la Apple în 2001, în cadrul unui grup special, și avea să devină vicepreședinte al diviziei iPod. Danielle Lambert era specialistă în recrutare de personal, ulterior fiind numită la Apple videpreședinte pentru resurse umane. Fadell se afla în companie de circa un an când un coleg i-a făcut cunoștință cu Lambert. Cei doi s-au întâlnit prima dată în holul central al clădirii 1 Infinite Loop și, în loc să plece împreună la cină sau la un pahar, au rămas acolo, vorbind ore de-a rândul.

În toiulmomentului lor de dragoste la prima vedere, și-a făcut apariția Steve Jobs. S-a apropiat de tânărul cuplu și a început să discute cu Lambert, ignorându-l pe Fadell, care și-a spus că acesta e modul în care șeful cel mare își arată dezaprobarea. După trei luni de curtare furișă, cei doi s-au logodit și imediat i-au spus lui Jobs. El i-a chemat în biroul său

și a început: „Întotdeauna am fost sfătuit să nu permit nimănui din companie să se căsătorească cu un factor de decizie de la resurse umane.“ Fadell a spus că Jobs a acceptat să facă o excepție pentru ei. „Am încredere că nu veți amesteca viața profesională cu cea personală și că nu veți discuta nimic despre activitatea voastră“, a mai precizat directorul.

Fadell și Lambert s-au căsătorit și au continuat să lucreze la Apple aproape încă zece ani. Fadell a devenit unul dintre cei mai apreciați directori din companie, supranumit de presă „părintele iPod-ului“ și considerat de unii viitorul director executiv al Apple. A plecat însă din companie în 2008, după ciocniri repetate cu Jobs și cu omologul său pe partea de software, Scott Forstall. Jobs avea o părere atât de bună despre el, încât cu toate că l-a scos din echipa executivă, l-a păstrat timp de mai mult de un an pe post de consultant personal. („Consultanții“ sunt de multe ori plătiți pentru a nu mai oferi „consultanță“ și altora; Fadell primea un salariu anual de 300 000 de dolari și acțiuni în valoare de peste 8 milioane, ca să nu lucreze pentru concurență.)

Când și-a încheiat relația cu Apple, Fadell a inițiat un experiment cu miză mare – acela de a testa ipoteza conform căreia directorii de la Apple își pot „transfera“ abilitățile și în afara companiei. Au existat cadre de vârf de la Apple care au plecat pentru a se alătura altor companii, dar majoritatea nu procedează astfel. Fadell este primul membru al echipei executive care a fondat de la zero o companie de produse electronice. Ținând seama de reușitele sale de la Apple, succesul sau eș-ecul în această întreprindere va fi ilustrativ pentru modul în care poate fi preluată și aplicată în altă parte experiența câștigată la Apple.

Noua companie a lui Fadell, Nest, nu concurează cu Apple. Sau nu încă. Ea oferă un „termostat educabil“, un dispozitiv de 249 de dolari pe care amatorii de bricolaj îl pot instala singuri pentru a înlocul termostatul „needucat“ din locuință. Aparatul produs de Nest este inteligent. (Fadell îl numește „un smartphone cu niște reglaje de temperatură“.) Termostatul educabil învață comportamentul dorit de utilizator și ajustează condițiile de mediu în funcție de prezența sau absența cuiva în casă, printre alte funcții de economisire a energiei.

Dispozitivul nu pare nelalocul lui într-un magazin Apple, cu designul său circular cromat și cu ecranul LED. Deși nu a lucrat în marketingul de produs la Apple, Fadell a deprins tehnica simplității pentru descrierea unui produs nou. Cele trei caracteristici esențiale ale termostatului Nest sunt ușor de exprimat în cuvinte: „Economisește energie, se auro-programează și e minunat.“

Fadell a lucrat la alte companii înainte de Apple, printre acestea fiind Philips Electronics și asăzi defuncta General Magic, o populară destinație pentru „absolvenții“ Apple dintr-o generație anterioară. Acest lucru îi permite să decidă ce anume va prelua din experiența sa la Apple și ce nu – sau, în unele cazuri, ce nu va *putea* prelua. „Chiar dacă dispui de resurse limitate, nu face economii unde nu trebuie“, spunea Fadell, repetând regula numărul unu la Apple. „Oamenii își vor da seama.“ El a remarcat că Nest cheltuiește mult mai mult decât o companie obișnuită la început de activitate. Spre exemlu, fiecare termostat este comercializat însoțit de o șurubelniță pe măsură – un mic ajutor acordat clientului, menit să ușureze montarea dispozitivului. „Tipii noștri de la operațiuni zic să renunțăm la ea“, spune Fadell, citând argumentul lor, anume că majoritatea clienților au deja șurubelnițe

acasă și că această cheltuială inutilă nu face decât să reducă marja de profit. Fadell susține șurubelnița pentru contribuția pe care o aduce la buna experiență a utilizatorului. Pe de altă parte, Nest este o companie mult mai modestă decât Apple. El a asemănat-o cu ceea ce era Apple în 2001 și 2002, „când încercam să dovedim că avem ceva de valoare“, prin intermediul iPod-ului. Spre deosebire de Apple, Nest trebuie să subcontracteze activitatea de servicii pentru clienți. „De asemenea, nu dispunem de pârghiile pe care le are Apple la Best Buy“,* explica Fadell. „Este mai degrabă o relație bilaterală.“

Dacă Tony Fadell ar fi lucrat nu la Apple, ci la General Electric, spre exemplu, este foarte probabil că astăzi ar fi condus una dintre marile corporații. A exista un moment, spre sfârșitul erei Jack Welch, când GE era percepută ca un fel de incubator pentru directori executivi. Boeing, Home Depot, Honeywell, Albertsons și Nielsen erau doar câteva dintre companiile care și-au „luat“ directori de la GE. Șarmul managerial singular al acesteia convinsese multe consilii de administrație că, dacă un director putea funcționa cu brio pe tărâmul Six Sigma,** însemna că poate să facă orice. Atât de răspândită era această percepție, încât Tina Fey a izbutit să atragă hohotele de râs ale telespectatorilor în cele câteva sezoane ale serialului TV *30 Rock*, pe baza ambiției nemăsurate a lui Jack Donaghy, fictivul vicepreședinte GE al Televiziunii de pe Coasta de Est.

---

* Lanț de magazine de electronice care operează în SUA, Mexic, Canada, Puerto Rico și China. (n. tr.)

** Six Sigma este o strategie de management al afacerilor dezvoltată inițial de Motorola în 1986, pe care Jack Welch a preluat-o și a implementat-o la General Electric în 1995. (n. tr.)

Răspunsul la întrebarea dacă modul de lucru al Apple poate fi preluat și de alte companii este dificil de dat, din mai multe motive. Directorii de vârf de la Apple rămân în post în general mult timp, iar când își sfârșesc mandatul, deseori sunt istoviți – și foarte bogați. Abia de scurt timp a început la Apple un program oficial de pregătire a managerilor. Învățarea se făcea în mare parte prin osmoză, însă chiar și în aceste condiții, foarte puțini sunt managerii din eșaloanele relativ superioare care trec prin etape de pregătire fundamentale, cum ar fi analiza financiară. Timp de mulți ani, rareori puteai vedea un fost director Apple reapărând într-un post de conducere într-o altă companie de profil – comparativ, de pildă, cu numărul foștilor directori de la Oracle, care au ajuns să conducă firme în valoare de miliarde de dolari, printre care Salesforce.com, PeopleSoft, Siebel Systems, Veritas și Informatica.

Grupul celor care au plecat de la Apple șentru a-și încerca mâna în altă parte este deci mic. Dar câțiva au preluat posturi importante, de obicei după o perioadă de „odihnă" post-Apple. Mitch Mandich, care a condus departamentul de vânzări de la Apple după preluarea NeXT, a fondat ulterior o companie de producție a etanolului numită Range Fuels, care s-a străduit o perioadă să-și ia avânt.

Jon Rubinstein a condus departamentul de inginerie hardware de la Apple, inclusiv divizia care a produs primul iPod. După ce a plecat din companie, a devenit director executiv la Palm și a restructurat complet gama de telefoane inteligente Palm – mișcare foarte bine primită de public. Dar Palm nu a reușit să se afirme pe piață ca o companie independentă – din cauza fondurilor limitate și a concurenței cu Apple și Google în domeniul exploziv al dispozitivelor smartphone. (Un secret al succesului înregistrat de noile produse Apple și de sistemul de operare pentru mobil de la Google, Android, este faptul că eforturile lor sunt din belșug susținute financiar de produsele existente aducătoare de lichidități, Mac în primul caz și publicitatea pe motorul de căutare în cel de-al doilea caz. Palm nu avea asemenea avantaje.)

Fred Anderson, directorul financiar cu vechi state de serviciu al Apple, a contribuit la înființarea firmei de investiții Elevation Partners, care a dat greș ca urmare a unor fonduri investite la momente nepotrivite, inclusiv în Palm. Elevation avea printre partenerii săi un alt prieten al Apple și al lui Steve Jobs: Bono, solistul trupei U2. Din păcate pentru Elevation și Palm, dar și pentru Apple, cei de la U2 au devenit ambasadori ai smartphone-ului BlackBerry de la Research in Motion.

Lumea afacerilor mai are însă de așteptat până ce un director din eșalonul de vârf al Apple va încerca să-și extindă în cadrul altei companii succesul deosbeit înregistrat aici. La sfârșitul anului 2011, Ron Johnson, șeful departamentului de retail, a devenit director executiv al companiei JCPenney, făgăduind să schimbe soarta acesteia prin reiunventarea conceptului de magazin universal. Reputația lui atinsese cote eroice la Apple. Fost vicepreședinte de merchandising la Target, cel care a condus echipa responsabilă de lansarea colecției exclusiviste a lui Michael Graves, Johnson a pus bazele magazinelor de retail ale Apple. Globalizând acest concept – până la finalul anului fiscal 2011, Apple avea 357 de magazine în 11 țări – Johnson era gata pentru o schimbare.

Vreme de ani întregi, în Silicon Valley exista un principiu de lucru, anume că Apple nu trebuie să fie imitată. Abordarea sa închisă cu privire la activitatea economică, dar și la

dezvoltarea componentelor hardware și software, era considerată de mulți o gravă eroare de strategie, care permisese companiei Microsoft, inferioară din punct de vedere tehnologic, să domine piața în domeniu. Chiar și după succesul din ultimii zece ani, foarte puține companii mari copiază „pe față“ stilul Apple. HP spre exemplu, experimentează cu magazine de retail în America Latină și în Canada, însă nu și în Statele Unite. Abordarea Apple pare a se bucura de mai multă atenție în rândul generațiilor tinere de antreprenori, îndeosebi în Silicon Valley. Aceșptia admiră obsesia Apple pentru detalii și capacitatea ei de a construi o lume închisă, care seduce și atrage consumatorii.

Elon Musk, spre exemplu, fondator al PayPal și al tinerei corporații de explorări spațiale SpaceX, a omagiat Apple angajându-l pe unul dintre principalii ei directori de retail, George Blankenship, pentru a conduce vânzările la Tesla Motors, fabricantul său de mașini electrice. Blankenship, care a lucrat la Gap în primii douăzeci de ani de carieră, este vicepreședinte al Tesla pentru „vânzări internaționale și experiența deținătorului“. Pentru o companie tânără precum Tesla, sintagma se traduce în amplasarea și designul magazinelor – la fel de diferite de cele ale unui dealer auto tradițional pe cât de deosebite sunt „buticurile“ Apple de magazinele de electronice din marile centre comerciale.

Blankenship, un tip tip zvelt, cu cioc, în vârstă de cincizeci și opt de ani, este cum nu se poate mai potrivit pentru postul de la Tesla. După ce a condus departamentul de operațiuni imobiliare la Gap, a plecat în 2000 la Apple, unde a devenit specialistul în amplasamente pentru recent apărutele magazine ale companiei. „Stau astăzi aici și mă uit la Tesla“, sunea el, „și văd cum era Apple acum zece sau unsprezece ani, când

am venit eu în firmă.“ Stăteam amândoi în foaierul „showroom-ului“ Tesla din San Jose și discutam. Showroom-urile Tesla nu sunt puncte de vânzare – în unele state americane, între cele două există o deosebire cu carater legal. Dar nici nu se dorește să evoce atmosfera unor magazine în sine. În ele nu veți vedea niciodată agenți de vnzări în cămăși cu mâneci scurte și cravate hidoase. Alegerea amplasamentului este și ea neobișnuită. Showroom-ul din San Jose se află în mijlocul centrului comercial de lux Santana Row, între magazinele de confecții BCBG Max Azria și Franco Uomo – nicidecum aproape de o ieșire de pe autostradă. Pereții sunt zugrăviți într-o nuanță tare de roșu-întunecat, cu uriașe monitoare Apple pe care rulează clipuri promoționale Tesla. Un ecran tactil interactiv pe unul dintre pereți le permite potențialilor cumpărători să proiecteze interiorul mașinii lor electrice de vis.

Misiunea sa la Tesla, spune Blankenship, este aceeași cu țelul vizat de Apple când și-a inaugurat magazinele – să-i familiarizeze pe clienții neinformați cu un produs nou, pe care altfel nu l-at fi luat în considerare. „Într-un fel, iPodul mi se pare un pas mare înainte pentru Apple, fiindcă până atunci compania a încercat să le insufle consumatorilor încredere și să-i convingă să treacă pragul magazinului. Iar apoi a venit iPod-ul. Care costă 400 de dolari. Majoritatea playerelor de muzică la vremea aceea costau 149 de dolari. Și atunci, care era deosebirea? Ei bine, deosebirea era asta: «o mie de melodii în buzunarul tău.»“ Întrebarea dacă restul playerelor puteau înmagazina o mie de melodii sau nu este irelevantă. Apple a ieșit pe piață cu un slogan de marketing ușor repetabil, care ilustra perfect capacitățile iPod-ului. Blankenship a descris versiunea Tesla a sloganului – un omagiu evident adus marketingului de la Apple – cu privire la vânzarea modelului

auto Roadster, de peste 150 000 de dolari: „De la zero la o sută în 3,7 secunde“, a spus el. „Ei bine, asta-i imposibil. Ba nu. Urcă în mașină, fă un tur și vei vedea că trece de la zero la o sută în 3,7 secunde. Patru sute de kilometri la o încărcare. E imposibil. Ba nu, nu cu mașinile noastre. Și așa începi să modelezi clienți care îți vor mașina. Important nu e prețul; importantă e dorința de a avea mașina.“

Comparațiile între Apple și Tesla nu se opresc la magazine sau la mesajuld e marketing pentru primul produs costisitor. Așa cum la Apple după iPod-ul original a urmat mult mai ieftinul iPod Mini, Tesla intenționează să lanseze un sedan de 57 000 de dolari, Model S. „Avem oameni care își așteaptă rândul pentru a putea cumpăra un Model S, fiindcă vor să aibă mașina“, spunea Blankenship, fără a mai fi nevoie să adauge că mulți dintre acești oameni admiră Roadsterul, dar nu dețin mijloacele financiare pentru a-l achiziționa. (Celebritățile care dețin un astfel de automobil – George Clooney, Dustin Hoffman și super-impresarul Ari Emanuel – și-au permis, firește, să-l cumpere.)

Blankenship este presat să identifice deosebirile între modul în care a abordat Apple activitatea de retail și felul în care speră Tesla să vândă mașini. „Ei încercau să afecteze decizia de cumpărare, noi asta facem. Ei încercau să depășească o idee preconceptă. Noi încercăm să depășim o nouă tehnologie pe care vrem să o lansăm. Ei nu voiau să se concentreze asupra prețului. Noi nu ne concentrăm asupra prețului. Ei voiau să ofere o experiență deosebiută. Noi vrem să oferim o experiență deosebită.“

Există însă un lucru la Apple pe care Tesla nu intenționează să-l emuleze deocamdată. „Elon chiar m-a întrebat: «Crezi că ar trebui să facem și noi un Top 100?» «Încă nu», am

răspuns eu. «Nu cred că este necesar, pentru moment.»“ Apple, a continuat Blankenship să explice, și-a lărgit portofoliul de la computere la muzică și telefoane – fapt care a necesitat o coordonare la nivel ierarhic înalt. Tesla însă vinde deocamdată doar un model.

Directorii de la Tesla admiră mesajele Apple și modul în care compania abordează activitatea de retail, în vreme ce alți întreprinzători de la companiile Web 2.0, printre care Facebook, Twitter și Inkling, au studiat Apple în speranța că-și vor putea însuși alte elemente ale succesului său. În vreme ce cu un deceniu în urmă Apple nu era subiect de discuție, mai cu seamă printre firmele de internet, astăzi este subiectul nr. 1. „Considerăm Apple un model extraordinar“, spune Sheryl Sandberg, șefa departamentuluid e operațiuni de la Facebook și o veterană a Google. „Studiem modul în care abordează totul, de la consecvența mesajelor transmise la structurarea propriei activități.“

Facebook a creat o platformă „închisă“ (adică nu pe web), încurajându-i pe alții să creeze aplicații în interiorul Facebook și respectând termenii pe care ea însăși îi dictează. (Vi se pare familiar?) Tânărul fondator și director executiv al Facebook, Mark Zuckerberg, l-a vizitta deseori pe Steve Jobs în Palo Alto, solicitându-i sfaturile. Sandberg, care a făcut parte din consiliul de administrație de la Disney, alături de Jobs, declara că exemplul Apple i-a fost de asemenea util în relațiile sale cu Zuckerberg. „Lucrez pentru o companie condusă de fondatorul ei. Văzând cum și-a dirijat Jobs pasiunea și dinamismul am înțeles mai ușor cum îl pot ajuta pe Mark să-și pună în practică viziunea pentru Facebook.“

Despre un renumit întreprinzător din Silicon Valley se spune că ar avea o admirație atât de mare pentru Jobs, încât își modelează propria personalitate după exemplul lui. Jack Dorsey, creatorul site-ului de socializare Twitter, l-a imitat pe Jobs asumându-și un rol operativ la Twitter și continuând să fie diorector executiv la Square, o companie de procesare a plăților pe mobil pe care a fondat-o. (Jobs își petrecea mai puțin timp la Pixar, dar s-a implicat intens, spre exemplu, în vânzarea acesteia către Disney în vreme ce era director executiv la Apple.) Elegantul cititor alb de carduri de credit la de Square ar putea foarte bine să fi ieșit din laboratoruld e design industrial de la Apple.

Între timp, câțiva foști angajați ai Apple își fondează propriile companii, în care aplică lecțiile învățate acolo. „Cultura este suma lucrurilor pe care le încurajăm și descurajăm“, susținea Matt MacInnis, fost responsabil cu educația în marketing la Apple, care a fondat Inkling, o casă de editură digitală care inițial a produs manuale exclusiv pentru iPad. MacInnis enumera câteva din valorile de bază ale Inkling, toate împrumutate duin experiebța sa la Apple: „Nu vorbi despre un produs înainte ca acesta să fie gata. Nutrește așteptări înalte. Nu discuta despre pașii de urmat cu toți cei din companie.“

Chiar și întreprinzătorii care au avut succes înainte de renașterea Apple îi studiază astăzi abordările. Mike McCue era un tânăr director la Netscape și mai târziu a fondat Tellme Networks, companie pe care a vândut-o către Microsoft pentru suma de aproape un miliard de dolari. Ultima sa firmă înființată este Flipboard, o platformă de editare care vizează să marcheze industria periodicelor prin agregarea conținutului pe iPad. McCue afirma că studiază Apple încă de la începuturile ei. Ca întreprinzător, el își asumă concepția

Apple, aceea de a „face tehnologie nu de dragul tehnologiei, ci poentru a schimba lumea, pentru «a lăsa o urmă în univers», așa cum se spune.“ McCue admiră simplitatea designului și atenția față de detalii, caracteristice pentru Apple. „Noi ne propunem în primul rând să oferim utilizatorului o experiență neobișnuit de pură, gândită profund“, afirma el. „Petrecem ore, ore întregi vorbind despre un buton de închidere în colțul ecranului și trecând prin sute de variante de design pentru el, înainte de a ne decide asupra uneia care ne place. Acest tip de atenție acordată detaliilor are ca efect faptul că nu ai cum să te ocupi de multe lucruri. Trebuie să faci doar câteva, dar să le faci foarte, foarte bine.“

Nu orice companie și nu orice factor de conducere poate copia Apple. Unele companii au o structură prea complexă pentru o singură declarație de profit și pierderi. (Este foarte posibil ca și Apple să ajungă la un moment dat prea complexă pentru așa ceva.) Unele domeniid e activitate impun exisxtența cercetării de piață. Un gigant petrolier, spre exemplu, nu va fora fără a-și forma anterior o opinie în privința cererii de petrol.

Dar este greu să ne imaginăm că principiile de bază ale Apple nu pot fi copiate. Cine ar putea nega necesitatea focalizării sau a responsabilizării angajaților? Există oare un creator de produse sau un furnizor de servicii care să nu aibă de câștigat de pe urma unei întrebări ca: „Ne bazăm o decizie anume pe ceea ce este cel mai bine pentru produs, și deci pentru client?“ Există vreo companie căreia să nu-i fie utilă o examinare critică a mesajelor pe care le transmite, întrebându-se: „Simplificăm oare suficient mesajul? Ideea pe care vrem să o transmitem e clară? Câte firme permit departamentului lor de relații publice să slujească mai mulți stăpâni și să

vizeze mai multe obiective, incluzând flatarea directorului executiv, în loc de simpla susținere a produsului? Merită să-i descurajăm pe angajați să se lase distrași de activități care i-ar putea ajuta pe ei înșiși, dar nu și compania? Este dezvoltarea carierei întotdeauna optimă pentru acționari?“

Admirator declarat al companiilor tinere, Jobs s-a străduit din răsputeri ca Apple să păstreze unele dintre caracteristicile acestora. De fapt, deși companiile de dimensiuni mari și medii sunt tentate să studieze modul de acțiune al Apple, firmele mici sunt cele care ar putea beneficia cel mai bine de pe urma exemplului său. Fiindcă era într-o stare atât de precară la revenirea lui, Jobs a tratat Apple ca pe un computer care trebuie restartat. Și totuși, la sfârșitul anilor 1990, compania era din multe puncte de vedere aidoma uneia la început de drum. Avea prea puține de pierdut și numai de câștigat dacă renunța la modalitățile tradiționale de activitate. Managementul și caracteristicile operaționale ale renăscutei Apple se constituie într-o excelentă sursă de inspirație pentru toți jucătorii din domeniul economic și într-un veritabil manual de lucru pentru întreprinzători.

Cea mai periculoasă capcană în încercarea de a fi ca Apple este însă ignorarea faptului că, la Apple, cultura corporatistă a fost cizelată în treizeci și cinci de ani și poartă amprenta unui întreprinzător extraordinar, care a devenit abilul director al unei corporații cu șaizeci de mii de angajați. Pentru nici o companie încercarea de a crea o versiune proprie a culturii Apple nu va fi o bagatelă. Pe de altă parte, Apple însăși va afla în timp cât de solidă este cu adevărat cultura sa și cât anume din succesul înregistrat i se datorează în mod explicit lui Steve Jobs.

10

Încă un lucru

Prezentarea „Let’s Talk iPhone“ a început, așa cum încep în general evenimentele Apple, la ora 10 fix în ziua de marți, 4 octombrie 2011. O energie fremătătoare anima mulțimea de aproximativ 250 de persoane strânse în aula Town Hall din campusul Apple de la Cupertino. Existau două motive pentru această emoție. Evenimentul era prima inaugurare de produs de după momentul în care Tim Cook fusese numit director executiv. Mult mai important însă era faptul că îndrăgostiții de Apple așteptau un nou smartphone complet nou, iPhone 5. Conform zvonisticii, produsul fusese programat inițial pentru lansare în iunie, dar cum atunci nu apăruse nici un iPhone 5, toată lumea conchisese că acum era momentul.

Una dintre cauzele fiorului anticipativ era convingerea că iPhone 5 avea un nou „factor formă“ – motiv de celebrări. (Sintagma „factor formă“ desemnează, în jargonul de specialitate, aspectul fizic al unui dispozitiv, fără a lua în considerare

structurile interne.) Un telefon cu un design nou ar fi fost un obiect concret, palpabil și pasionant, pe care cunoscătorii să-l poată savura. Aceste lansări de produs sunt pentru amatorii de gadgeturi ce sunt prezentările de modă de la Paris pentru revistele de profil și pentru achizitorii magazinelor de confecții – deși clienții Apple nu trebuie să aștepte prea mult între lansarea festivă și disponibilitatea obiectului în magazine. Mai mult decât atât, adepții Apple au un sentiment al istoriei: știu că sunt martori la lansarea ultimului produs pe care suferindul Steve Jobs l-a păstorit de la concepție până la finalizare.

Directorii din eșaloanele de vârf ale Apple păstraseră și unele secrete, așa cum se obișnuiește de fapt, unul dintre ele rămânând nedezvăluit însă în cadrul evebimentului. La numai câțiva kilometri distanță, Steve Jobs era pe patul de moarte în locuința sa din Palo Alto. Cu câteva zile înainte, compania informase poliția din oraș că decesul cofondatorului Apple era iminent, în ideea ca autoritățile locale să aibă timp să se pregătească pentru inevitabila descătușare a emoțiilor din partea admiratorilor Apple, care aveau să transforme zona din jurul reședinței într-un veritabil altar.

Jobs s-a stins în după-amiaza următoare, aproximativ la ora 15, răpus dre o boală care debutase cu opt ani înainte. Dar în ziua evenimentului, sub cerul ca de obicei însorit din Cupertino și în atmosfera efervescentă din aulă, spectacolul continua. Scenariu era scris, oaspeții se aflau la locurile lor, iar demonstrațiile așteptau să înceapă. În afara clădirii, carele de reportaj ale canalelor de știri locale și naționale se aliniaseră gata să transmită veștile către lumea întreagă. În interior, ziariștii și ceilalți invitați se delectau cu pateuri, suc și cafea. Jurnaliștii știau că și ei sunt parte a unui ritual; majoritatea participaseră înainte la zeci de lansări organizate de Apple.

Când ușile s-au deschis, la ora 9.45 fix, operatorii foto și video au primit permisiunea de a intra primii. Apoi restul invitaților și-au căutat locurile în sală. Reprezentanții presei scrise și audio-vizuale deopotrivă s-au amestecat printre invitații și partenerii Apple, între aceștia numărându-se Dick Costolo, director executiv la Twitter, și Ralph de la Vega, directorul departamentului wireless de la AT&T. Walt Mossberg de la *Wall Street Journal* a ales un loc în partea de mijloc a aulei, la câteva rânduri de scenă, în ziua aceea fiind și el doar un scrib oarecare, invitat să cânte în slava Apple.

Până la oprirea muzicii, nu a existat nimic care să deosebească prezentarea aceea de toate celelalte, multe la număr, organizate de Apple în decursul anilor. Patru melodii din anii 1960 și 1970 se revărsau de la difuzoare în timp ce participanții își ocupau locurile, își scoteau laptopurile sau notebookurile și se salutau între ei. Melodiile s-ar fi regăsit cu brio în lista de preferințe muzicale a lui Steve Jobs: „Unde My Thumb“ a grupului Rolling Stones, „Whole Lotta Love“ a formației Led Zeppelin, „Can’t Explain“ interpretată de The Who (care, da stăm să ne gândim, ar putea fi imnul departamentului PR de la Apple) și „Jumpin’ Jack Flash“, tot a celor de la Rolling Stones. Katie Cotton, șefa departamentului PR și principala organizatoare a evenimentelor Apple, s-a așezat pe locul ei din al doilea rând de scaune, în lateral, la ora 9.55. Nouă dintre cele zece locuri din partea centrală a sălii, în primul rând, erau ocupate de directori de vârf ai companiei. Printre ei se aflau șeful de la software, Scott Forstall, cel de la servicii online Eddy Cue, și liderul de la marketing de produs Phil Schiller. Singurul absent din echipa de top a lui Steve Jobs era Jonathan Ive.

Primul indiciu că aceasta avea să fie o lansare mai puțin obișnuită a venit o dată de Tim Cook și-a făcut apariția ieșind

de după o cortină în extremitatea stângă a scenei. (Al lui era locul liber din primul rând de scaune.) Cook mai prezidase evenimente de la care Jobs lipsise – la urma urmei, ritmul lansărilor de produse rămăsese constant și în perioada concediilor medicale ale co-fondatorului companiei – dar de data aceasta ceva era diferit. Și oricât de dureros trebuie să fi fost pentru el, Cook a menționat schimbarea. „Aceasta este prima mea lansare de produs de când am fost numit director executiv. Sunt sigur că nu știați asta“, a adăugat el, în râsetele molcome ale sălii. „Consider că este un privilegiu unic în viață.“ Cook le-a reamintit celor prezenți că aula găzduise numeroase evenimente majore din trecutul companiei – lansarea iPod-ului în 2001 și un nou MacBook Air în 2010, de pildă. Sala, a spus el stârnind alte râsete ușoare, „e ca o a doua casă pentru mulți dintre noi. Astăzi vă voi reaminti de caracterul unic al acestei companii. Sunt vremuri extraordinare pentru a fi la Apple.“

Nimeni din sală nu l-a confundat pe Tim Cook cu Steve Jobs, iar prezentarea lui Cook – când auto-critică, când mesianică – a fost deosebită. Susținând că „e un avânt incredibil aici“ și că „numai Apple putea face acest lucru“, a trecut în revistă recentele realizări ale companiei. Apple deschisese un nou magazin în Shanghai, care în weekendul inaugural batrăsese sute de mii de vizitatori. Cook a prezentat un clip video filmat la marea inaugurare, cu o sumedenie de chipuri vesele de admiratori ai Apple – admiratori chinezi ai Apple. „Cred că l-am urmărit de sute de ori și nuiesc că l-aș mai putea vedea cu ușurință de îmcă atâtea ori“, a explicat Cook, afișând un orgoliu jobsian prin modul subtil în care sugera publicului că urmărise ceva cu adevărat uluitor – și concomitent trăgând cortina asupra metodelor utilizate de companie. E foarte posibil ca Tim Cook, un tip care nu exagerează, chiar

să fi urmărit respectivul clip de o sută de ori în cursul nesfârșitelor repetiții pentru eveniment.

A oferit apoi o prezentare rapidă a performanțelor companiei, urmând scenariul stabilit și bifând punctele-cheie. „Produsele noastre sunt în centrul tuturor activităților și acțiunilor pe care le întreprindem“, a început el. MacBook Air este „subțire, ușor, splendid și teribil de rapid.“ Și Cook a continuat astfel, folosind o exprimare aproape identică cu remarcile „spontane“ pe care le rostise la lansarea laptopului, cu un an înainte. Alți directori de top, printre care Eddy Cue, Scott Forstall și Phil Schiller, au vorbit apoi despre diferite aspecte, inclusiv despre câteva actualizări la produsele existente. Apoi Schiller a abordat noutatea zilei. Când a pronunțat cuvintele „iPhone 4S“, în sală s-a așternut o tăcere stânjenită, energia disipându-se pe dată. Telefonul avea un procesor mai rapid, o cameră mai bună (opt megapixeli… mai bine decât multe aparate foto digitale de 200 de dolari), și alte caracteristici noi. Dar din punct de vedere fizic, nu era un alt telefon și nu era un iPhone 5. Ce conta că Apple reproiectează în mod obișnuit iPhone-ul la fiecare doi ani și că iPhone 4 fusese scos pe piață abia de un an? Publicul s-a simțit dezamăgit, ca și când Apple n-ar fi reușit să împlinească înaltele așteptări pe care le avusese toată lumea. (La aflarea veștii, prețul acțiunilor Apple a scăzut vertiginos, pentru a atinge noi culmi nouă zile mai târziu.)

Mai exista o singură caracteristică de demonstrat – una la care nici Schiller și nici altcineva nu s-a referit folosind formularea „încă un lucru“, iar aceasta era Siri, asistentul personal al noului iPhone. Forstall a fost cel care a făcut demonstrația, așa cum făcuse și pentru Steve Jobs cu câteva săptămâni înainte. El a spus apăsat că Siri este un produs „beta“, unul

încă nefinalizat, dar gata pentru a fi folosit de utilizatori. Acest moment a marcat două puncte de cotitură pentru Apple: lansarea publică a unui produs beta – o tehnică preferată de Google, cea mai bună pentru a testa comportamentul utilizatorilor și a se adapta la el – și adoptarea unui nume de marcă al unei companii pe care Apple o preluase. În trecut, când preluase o companie și îi folosise tehnologia în practică, Apple și-o subordonase și schimbase numele de marcă. Firma de publicitate pe dispozitive mobile Quattro devenise iAd. Furnizorul de muzică streaming Lala Music era acum parte din oferta iCloud. SoundJam, care crease softul pentru tonomatul digital, devenise cu mult timp în urmă iTunes. Dar Siri, numele tinerei companii pe care Apple o achiziționase în 2009, supraviețuise.

Faptul că un produs beta a fost lăsat să iasă din coconul protector al Apple înainte de a fi perfect este doar unul dintre motivele pentru care ziua de 4 octombrie va rămâne în memoria publicului ca un moment definitoriu în tranziția de la Epoca de Aur a companiei la ceea ce va urma. (Apple mai lansase produse beta și înainte, însă rareori.) Mai existau și alte detalii sugestive. În locul unui om de spectacol, pe scenă apăruse un om al IBM-ului. În loc ca toate produsele companiei să fie etichetate cu prefixul *i* (care ar putea proveni foarte bine de la termenul „inclucat“ în sistemul Apple), o altă creație a companiei a avut permisiunea de a deveni vedeta zilei. Era oare numele iAssistant indisponibil? Și ar fi contat dacă așa ar fi stat situația? (Siri înseamnă, în norvegiană, „femeie frumoasă care te conduce spre victorie“.)

Oricât d etentant ar fi, nu e recomandabil să ducem această analiză prea departe. Steve Jobs s-a implicat profund în dezvoltarea asistentului personal Siri și în crearea echipei care l-a

creat. Mai mult decât atât, Jobs a prezidat în trecut evenimente similare care s-au dovedit a avea mai degrabă un caracter evolutiv decât revoluționar. Și, cu toată importanța sa pentru noul iPhone, Siri a reprezentat o continuare a unei recente strategii a Apple, de achiziționare „pe tăcute“ de oameni și de tehnologii (nu de produse pe deplin formate sau aducătoare de venit) și de integrare a lor în oferta proprie. Și lucrurile merg mai departe. În 2011, Apple a făcut câteva achiziții pe care nu le-a anunțat, iar unele din trecut nu au fost scoase nici astăzi la lumină. Spre exemplu, în 2000 a plătit suma de 253 de milioane de dolari unei companii canadiene de cartografiere, Poly9, probabil pentru a avea un control mai bun asupra tehnologiei de cartare la produsele și serviciile sale mobile.

Dar golul lăsat în urmă de Jobs nu a putut fi umplut. Debutul lui Tim Cook ca director executiv a fost ca la carte, dar fără extravaganță. Este un ins sincer și zelos, dar cuvintele pe care le rostește par mai degrabă plănuite dinainte – fiindcă așa și sunt – decât fermecătoare, cum erau când le rostea predecesorul lui. Spre deosebire de Cook, Forstall are o strălucire în priviri atunci când vorbește. Iar fanaticii Apple trebuie să fi remarcat momentul în care acesta din urmă a pomenit despre propria sa experiență în doimeniul inteligenței artificiale, în vreme ce vorbea elogiativ despre Siri. Și totuși, când a demonstrat modul de funcționare a „umilului asisten personal“, Forstall i-a adresat doar întrebări simple, la care știa că poate răspunde. Oare Steve Jobs l-ar fi provocat pe Siri cu o întrebare care să atragă din partea lui un răspuns uimitor, însă inutil, doar pentru a-i ilustra caracteristicile excelente? Nu vom ști niciodată.

Toată lumea se aștepta la o atmosferă de adulație, însă nimeni nu ar fi putut bănui natura personală a durerii resimțite

de oamenii din lumea întreagă la moartea lui Steve Jobs. Puțini din milioanele care au plâns pentru el l-au cunoscut în mod personal. Jobs nu a fost o vedetă de film, un politician sau un atlet vestit. Și totuși, un milion de persoane au semnat un tribut online pe site-ul Apple. Mamele și-au adus copiii în fața casei lui pentru a-l omagia, așa încât copiii respectivi să le poată povesti cândva nepoților despre întâlnirea lor cu măreția. Dragostea oamenilor pentru Jobs era puternică, iar dragostea lui pentru compania pe care a fondat-o fusese și mai puternică, chiar și în rândul celor care nu îndrăgesc companiile. Pe măsură ce Jobs se apropia de ultimele sale clipe de viață, o mișcare de protest cu nuanțe anarhiste înumgurea, luând forma unor demonstrații de masă împotriva capitalismului în general și a celui de pe Wall Street în mod special. Criticii de dreapta subliniau cu încântare că protestatarii își foloseai iPhone-urile pentru a face fotografii și MacBook-urile pentru propagandă. Deci capitalismul în varianta Apple era acceptabil, pe când cel al Goldman Sachs, nu!

Faptul că o companie în valoare de 360 de miliarde de dolari este îmbrățișată și considerată revoluționară, în loc să fie luată în derâdere, privită ca „statul" sau „ceilalți", i se datorează în mod direct lui Jobs și legăturii strânse pe care consumatorii simțeau că o au cu el. Păstrarea acestei relații paradoxale între valoarea de piață a companiei și percepția publică asupra produselor ei va fi o misiune dificilă pentru Tim Cook. Astăzi, Apple este una dintre foarte puținele companii care se bucură de o conexiune afectivă cu o gamă variată de consumatori. În vreme ce ea face primii pași depărtându-se de epoca Jobs, este util să ne amintim că această legătură nu a avut întotdeauna același caracter. Eu însumi am fost mult timp sceptic, iar modul în care mi-am schimbat

percepția este ilustrativ cu privire la abilitățile de seducție ale lui Steve Jobs.

Povestea renașterii companiei Apple are o semnificație aparte pentru mine deoarece coincide cu perioada activității mele profesionale în Silicon Valley. M-am mutat în California în vara anului 1997, pentru a începe în ziarul local, *San Jose Mercury News*, un nou editorial referitor la valorile mobiliare din domeniul tehnologic. Erau momente interesante pentru industria IT, pentru investitori și, în mod cert, pentru mine, care venisem în California din Chicago, unde domeniul se limita la gigantul Motorola și cam atât. O bubă mare se cocea deja și întreaga națiune se pregătea să dea o mână de ajutor la spargerea ei.

Firme de brokeraj online cu discont ca E*Trade, DLJ Direct și Charles Schwab au ușurat mult activitatea de inventării în acțiuni. Investitorii amatori și cei profesioniști deopotrivă înhățau rapid titlurile de valori nou emise, ale unor companii tinere precum Netscape, Amazon.com, Yahoo! și Excite. Cele mai puternice din domeniul informatic – Microsoft, Intel, Oracle și Cisco – erau percepute ca motoare ale noii economii. Sun Microsystems, Dell și Compaq s-au constituit în aceeași perioadă. Chiar și Hewlett-Packard, brava companie care a pus bazele miticei „Silicon Valley" când fondatorii ei au înființat-o într-un garaj în apropiere de campusul Universității Stanford, ținea pasul. Corabia internetului își ridica toate pânzele.

Dar nu și Apple. Jobs revenise de puțin timp în companie, iar în vara aceea nou meu angajator făcuse o veritabilă obsesie pentru fiece pas al lui. Concedierea lui Gil Amelio era știre de pagina întâi, la fel ca investițiile Microsoft. Numirea lui Steve Jobs ca director executiv interimar a fost primită în același mod. Eu nu pricepeam. Înțelegeam, firește, că Apple

era o celebritate locală, ascensiunea sa fiind deja de domeniul legendei. Printre angajații ei se numărau mii de cititori ai ziarelor locale, mulți abonați fiind admiratori fideli ai elegantelor ei produse. Apple avea de asemenea statutul bravei echipe sportive a orașului; Microsoft devenise deja inamicul jurat al cfelor din Silicon Valley, chiar înainte ca războiul cu Netscape pe tema browserelor să înceapă, un an mai târziu. Rafale de urale și încurajări colective pentru outsider-ul Apple puteau fi auzite în redacția ziarului – și în Silicon Valley în general – cuplate cu un huiduit implicit la adresa ticălosului vulgar din Seattle.

Eu am adus o perspectivă externă în toată această zarvă din jurul Apple, întrebându-mă în sinea mea dacă toată această agitație era justificată. Nu mai folosisem un Mac încă din colegiu, cu opt ani înainte. Computerul pe care mi-l cumpărasem singur era o clonă IBM (de la Gateway), cu software de la Microsoft. Când, peste patru ani, am ajuns să lucrez pentru revista *Fortune*, eram atât de obișnuit cu Windows încât, deși tot colectivul redacțional folosea Mac-uri, eu am cerut un PC.

Dar nu eram eu singurul care se ferea de Apple; și restul lumii tot PC-uri folosea. Apple era pentru loialiști, pentru artiști și alte profesii din domeniul creației, dar și pentru profesori, cu care compania stabilise legături strânse. Lumea afacerilor și consumatorii obișnuiți, care doreau să navigheze pe net sau să facă plăți online, utilizau PC-uri.

Cu timpul însă, am început și eu să folosesc unele produse Apple – la fel ca toți ceilalkți. Mi-am descărcat iTunes pe PC-ul meu și l-am folosit ca să-l sincronizez cu iPod-ul, primul player portabil care mi-a plăcut, după Walkman. Pe urmă mi-am luat un iPod Touch și alte iPod-uri (un Nano, un Mini

și chiar unul dintre acele mititele Shuffle pe care-l prinzi la gulerul cămășii). În cele din urmă am devenit și eu una dintre acele persoane care intră într-un magazin Apple fără un motiv aparent, admirând aparatele elegante și schimbând câte o vorbă cu personalul de vânzări. În final mi-am cumpărat un iMac pentru acasă, recunoscând astfel involuntar că fusesem și eu ținta demografică a campaniei publicitare „Mac vs. PC“ care lua în râs greoaia complexitate a PC-urilor în comparație cu simplitatea stilată a Mac-urilor.

În ciuda agitației care domnea în Silicon Valley în jurul activității Apple în acea vară a anului 1997, mi se pare șocant, privind acum înapoi în timp, cât de puțin importantă era compania pe atunci. Lui Steve Jobs îi plăcea să spună că, la revenirea sa, compania se afla la nouăzeci de zile distanță de insolvență. Pe 9 august 2011, Apple a depășit pentru prima dată ExxonMobil în clasamentul celor mai valoroase firme din lume, fiind evaluată la 342 de miliarde de dolari. Cât despre Microsoft, Apple își întrecuse fosta rivală cu un an înainte, distanța dintre ele crescând rapid la peste 100 de miliarde de dolari. În 2011, suferinda, însă încă extrem de profitabila Microsoft devenise uriașul ce părea tot mai puțin relevant.

Majoritatea companiilor au doar un punct de intrare, un singur produs cu care să atragă clienții. Abia privind retrospectiv pot recunoaște subtilitatea cu care am fost convertit de la statutul de rebel utilizator de PC și modul în care convertirea mea este reprezentativă pentru una dintre cele mai mari reușite antreprenoriale din economia americană a epocii moderne. Compania Research In Motion produce telefoane inteligente. Dell produce computere. Firma aceea canadiană micuță, Kobo, fabrică e-book-uri. Apple oferă produse de vârf în fiecare dintre aceste categorii, plus altele. Dacă stau să

mă gândesc, Apple ne-a câștigat grație iPod-ului. Am fost cooptați cu toții în universul Apple, ceea ce înseamnă că firma nu se mai află în proces de atragere a unor clienți noi, principala sa provocare fiind acum aceea de a crea noi produse extraordinare pe care să ni le vândă.

Indiciile care ne vor ajuta să înțelegem dacă Apple își va putea menține traiectoria pe culmi în lipsa lui Steve Jobs vor fi vizibile mai întâi în structura sa organizatorică și apoi în poziția ei față de parteneri și competitori. Pe termen scurt, Apple trebuie să se adapteze rapid la pierderea celei mai importante piese de pe eșichierul ei. Ulterior va trebui să-și dea seama cum să facă față acestei lipse modificându-și neobișnuita structură managerială astfel încât să poate primi în rândurile sale întreprinzători din exterior. Ori să-și transforme într-un fel sau altul managerii actuali în directori cu spirit antreprenorial. Altfel spus, poate evolua astfel încât, dintr-o autocrație să devină un incubator?

Logica sugerează că Apple nu va putea face față, pe termen lung, pierderii lui Steve Jobs. El însuși se considera un întreprinzător (pe certificatul său de deces, la rubrica ocupație, scrie „întreprinzător“) și nutrea sentimente deosebite pentru antreprenori, pe care îi considera persoane speciale. Îi căuta, se întâlnea cu ei și le oferea sfaturi, chiar și celor despre care credea că vor fi striviți de Apple. Ei erau, pentru el, eroii într-o lume plină de caraghioși. Din această perspectivă, este șocant faptul că nici un membru al actualei echipe executive de la Apple nu este un antreprenor. Tim Cook este un fost om al IBM-ului, nici mai mult, nici mai puțin! Scott Forstall a lucrat pentru Steve Jobs aproape întreaga lui viață. Jony Ive și-a

deservit excelent clientul și chiar l-a învățat câte ceva. Ambalajul a fost el, poate, al lui Ive, dar conținutul era marca Jobs.

Prin urmare, în epoca post-Jobs, Apple este o uriașă organizație antreprenorială, dar oamenii care o conduc nu sunt, în general, antreprenori, și nici nu sunt încurajați să fie. Iar cei pe care compania îi atrage în mod obișnuit nu stau mai mult de doi ani. Andy Miller de la Quattro, Bill Nguyen de la Lala și Dag Kittlaus de la Siri au plecat, cu toate că au avut experiențe productive la Apple, unde însă nu era loc decât pentru un singur întreprinzător. Astăzi, în locul unuia născut și crescut în Silicon Valley, compania are un istoric emerit al afacerilor de la Harvard, care ține prelegeri despre întreprinzători de mult răposați. Iată, fără îndoială, un motiv de îngrijorare.

O altă caracteristică mai puțin vizibilă a lui Steve Jobs, de care Apple va duce lipsă, este capacitatea sa extraordinară de inter-relaționa și de a strânge informații. Dacă situația ar fi devenit cu adevărat neagră, Jobs ar fi putut fi un excelent ziarist. Exploata din plin telefonul, sunând oameni despre care auzise că merită contactați și cerându-le o întrevedere. Desigur, nimeni nu refuza o șansă de a se întâlni cu Steve, iar el folosea fiecare ocazie pentru a mai acumula informații. Intuiția sa privind tendințele în economie și tehnologie nu era nici ea un fleac. Jobs muncea din greu pentru a deține cât mai multe date despre piață.

De fapt, el a jucat roluld e reporter până aproape de sfârșitul vieții. Pe 28 iunie 2011, a trimis vorbă prin fostul director executiv de la Adobe, Bruce Chizen, că dorește să discute cu tânărul manager al unei noi companii numite Lytro, pentru care Chizen era consultant. Lytro oferea un nou tip de cameră foto plenoptică ai cărei senzori refocalizau automat în cazul unei fotografii mișcate. Era o tehnologie potențial

revoluționară și, evident, interesantă pentru Apple, dat fiind că atât iPhone-ul cât și iPad-ul au camere foto. Directorul executiv al firmei, Ren Ng, un strălucit specialist în computere cu un doctorat la Stanford, l-a sunat imediat acasă pe Jobs, care a ridicat receptorul și a spus repede: „Dacă ești liber în după-amiaza asta, am putea să ne întâlnim.“ Ng, în vârstă de treizeci și doi de ani, a plecat în grabă spre Palo Alto, i-a demonstrat lui Jobs în ce constă tehnologia Lytro, a discutat cu el despre camere foto și designul de produs și, la solicitarea lui, a acceptat să-i trimită un e-mail, precizând trei lucruri pe care ar dori lca Lytro să le facă în colaborare cu Apple. „Cel mai puternic m-a frapat claritatea cu care știa să comunice“, își amintește Ng. „Ochii lui aveau o strălucire extraordinară, iar ochelarii păreau să-i plutească pe nas. I-am spus că, pentru noi, niPad-ul a fost o cubstanțială sursă de inspirație. Iar el a zâmbit. Mi-a fost clar că suntem pe aceeași lungime de undă.“

Ceilalți de la Apple ori sunt prea ocupați ca să stea la taclale, ori au fost întotdeauna descurajați de Jobs în acest sens, ca să nu se întindă mai mult decât îi ține plapuma sau să nu fie prea distrași de la activitatea lor în cadrul companiei. Ne amintim în acest sens cuvintele lui, nu pe deplin corecte, că „Scott Forstall nu are voie să iasă din birou“. Scott Forstall ieșea de fapt, însă Jobs era serios în privința noțiunii în sine. El ieșea și circula; directorii lui îi vedeau de treabă. Un sistem închis nu absoarbe cu ușurință idei din afara cercului său. Steve Jobs era furnizorul de idei la Apple, însă el a fost unic.

Iar provocările cu care se confruntă azi compania sunt numeroase – mai cu seamă aceea că, oricât s-ar fi opus Jobs acestei caracterizări, Apple este în prezent o organizație mare și complexă. Marketingul său rămâne extrem de clar, inteligent

și eficient. Dar Apple este, din toate punctele de vedere, expresia unei companii multinaționale, care vinde o multitudine de produse. Zilele în care toate articolele din oferta ei puteau fi așezate pe masa dintr-o sală de conferințe au apus de mult. Chiar și etichetele de pe pagina de casă pe Apple. com sunt instructive: Store, Mac, iPod, iPhone, iTunes, Suport. Clare și explicite, într-adevăr, dar toate aceste categorii reprezintă mult mai multe mingi în aer, decât cele cu care jongla compania cu un deceniu în urmă.

O firmă cu portofiliu de produse diversificat necesită o profunzime a activității manageriale, iar în momentul în care Steve Jobs s-a retras, deficiențele structurii organizatorice a companiei – care a funcționat perfect în prezența lui – au devenit vizibile. Tim Cook, spre exemplu, a condus activitatea de vânzări ani buni, iar Apple căuta deja un manager de profil. (Un director de vârf de la Google, Dennis Woodside, a refuzat propunerea de a prelua postul în toamna anului 2011.) Jobs însuși superviza publicitatea companiei. Phil Schiller a preluat această responsabilitate, care îl va împovăra însă prea mult, iar publicitatea – spre deosebire de marketingul de produs – nu este specialitatea lui. Apple a început să facă schimbări semnificative. La câteva săptămâni după ce Cook a fost numit director executiv, din funcția lui Bob Mansfield a fost eliminat termenul „Mac“, recunoscându-se astfel că între responsabilitățile sale se numără și ingineria de produs. Craig Federighi, șeful departamentului software pentru Mac, răspundea direct în fața lui Jobs, iar acum o face în fața lui Cook. Dar Scott Forstall este regele încoronat al softului la Apple. Rolul său necesită o anume clarificare – inlcuderea oficială a întregului domeniu de software în subordinea lui.

Decesul lui Jobs a lăsat din nou compania fără un președinte al consiliului de administrație. O lună mai târziu, Art Levinson, fost director executiv și el, a preluat fotoliul de președinte. În același timp, directorul executiv al Disney, Robert Iger, a devenit și el membru al consiliului, consolidând astfel relațiile între Apple și Disney.

Practicile esențiale ale Apple vor fi supuse, treptat, unor presiuni tot mai mari. Când a ratat cu puțin previziunile Wall Street privind câștigurile, în octombrie 2011, compania a atribuit scăderea înregistrată în vânzările la iPhone 4 zvonurilor referitoare la un așteptat nou telefon. Apple însă nu obișnuiește să permită ca zvonistica să-i afecteze vânzările – ar fi ceva încă neauzit. Mai mult decât atât, teama mustrărilor primite de la Jobs era unul dintre motivele pentru care angajații (și foștii angajați) își țineau gura închisă. Limbile se vor mai dezlega însă cu timpul.

Va fi interesant de văzut cum își va ajusta Apple strategia de relații publice în lumea post-Jobs. Compania are mai mulți decât suficienți bani pentru a continua să cumpere și să plaseze publicitate pe coperta a patra a oricărei reviste la care visează – literal și figurativ vorbind. Totodată însă, și-a pierdut principala resursă necesară pentru a putea apărea pe coperta întâi. În viitorul apropiat, presa de știri va coopera cu Apple la orice proiect dorit de aceasta. Povestea este excelentă, cu sau fără Jobs, Dar acum, câmpul său de distorzionare a realității a fost dezactivat, iar în cele din urmă ziariștii vor riposta la modul spinos în care Apple abordează activitatea de relații publice.

Partenerii vor riposta și ei, firește, pe măsură ce vor deveni mai versați în tacticile pe care Apple le folosește împotriva unor companii precum Cisco, a firmelor de telefonie și a altora.

Peste cinci ani se va mai întâmpla oare ca un director executiv să repete zile la rând pentru o prezentare cu durata de trei minute, când premiul cel mare nu esteo audiență la Steve Jobs? Pare greud e crezut. În mod ironic, Apple se va confrunta cu o paradoxală problemă de imagine. În contrast cu revărsarea de dragoste pentru Steve Jobs după decesul lui, „familia“ Apple și-a exprimat mânia cauzată de portretizarea necruțătoare a laturii sale întunecate în biografia autorizată scrisă de Walter Isaacson, dată publicității la nouăsprezece zile după moartea lui. O soartă similară ar putea aștepta compania în sine. Clienții iubesc Apple pentru încântarea pe care le-o oferă produsele ei, dar ca urmare a faptului că este din ce în ce mai prezentă pretutindeni, numeroasele exemple ale durității ei față de parteneri și angajați deopotrivă vor depăși la un moment dat tărâmul afacerilor, pătrunzând în mentalul publicului.

În fața acestor chestiuni complexe, Apple va continua, fără îndoială, să sfideze multe dintre preceptele manageriale predate în școlile de profil. Dar răspunsul la întrebarea privind viitorul Apple are prea puține șanse să vină din partea lumii afacerilor. Cel mai bun răspuns ar putea fi oferit de teologie, fiindcă deosebirea dintre un adevărat sistem de credințe și idolatrie este aceea că primul supraviețuiește fondatorului său. Steve Jobs a vrut ca valorile Apple să reziste și după dispariția lui, cu toate că până și prietenii și admiratorii lui bănuiesc că resimțea o plăcere diavolească imaginându-și întreaga șandrama prăbușindu-se încă o dată, fără el care să tragă toate sforile.

Există soluții poentru ca Apple să continue la fel ca până acum, dar aceasta ar însemna ca organizația care a revoluționat computerul, telefonul inteligent și MP3-playerul să fie dispusă să se revoluționeze pe ea însăși. Schimbarea nu va fi

ușoară pentru una dintre cele mai valoroase companii din lume. Dacă incredibilul șir continuu de produse este cel care asigură companiei vânt din pupa, principiul „dacă nu-i defect, nu-l repara“ va fi un vânt din față care s-ar putea dovedi problematic în anii care vin.

Directorii săi trebuie să învețe să nu se mai întrebe „Ce ar face Steve?“ și să facă ceea ce cred ei că este necesar. De fapt, Tim Cook a spus, în cadrul unei celebrări între angajați a vieții și carierei lui Jobs, că ultimul sfat pe care l-a primit de la acesta din urmă a fost să nu se întrebe niciodată ce ar fi făcut el, ci să facă ceea ce trebuie făcut. Dacă Tim Cook nu intenționează să fie el cel care are ultimul cuvânt în materie de arhitectură software sau design, va trebui să desemneze pe cineva în acest sens. Altfel, Apple se va transforma într-o companie instabilă, așa cum Steve Jobs nu a permis niciodată să devină. Pentru a putea continua continua cu adevărat să se comporte ca o firmă la început de drum, Apple trebuie să fie mai puțin arogantă și agresivă, mai precaută și mai respectuoasă față de ceilalți jucători economici. Altfel, va începe să semene tot mai mult cu Microsoft, care mult prea des amintește de leopardul zăpezilor pe care Jobs l-a respins când s-a pus problema ambalajului pentru softurile Apple: gras și leneș.

Apple a organizat multe întâlniri omagiale în amintirea lui Steve Jobs, în săptămânile de după moartea lui. Pe Apple.com a apărut fotografia pe care i-a făcut-o Albert Watson pentru un număr din 2006 al revistei *Fortune*, fiind unica imagine de pe pagina de casă a site-ului. Cu privirea pătrunzătoare spre obiectivul camerei, Steve Jobs își mângâia barba încărunțită. Numai patru angajați ai companiei au fost prezenți la ceremonia funerară de la Alta Mesa Memorial Park, în Palo Alto,

pe 7 octombrie 2011: Tim Cook, Jony Ive, Eddy Cue și Katie Cotton. Alături de ei s-au aflat Ed Catmull de la Pixar, Bob Iger de la Disney, fostul director execfutiv de la Intel Andy Grove și vechii prieteni ai lui Steve, Larry Brilliant și Bill Campbell. Familia a organizat o reuniune restrânsă la Universitatea Stanford pe 16 octombrie, la care au participat diverse personalități, de la Bono la Al Gore și Bill Clinton, dar și directori și foste cadre de vârf de la Apple. Pe 19 octombrie, Apple a găzduit o ceremonie în rândul angajaților, în clădirea 1 Infinite Loop, la care au cântat, gratis, Coldplay și Noraj Jones. Compania a difuzat de asemenea un program televizat către angajații din toate magazinele sale de retail din Statele Unite.

Când a deschis întrunirea trimestrială a companiei cu investitorii, pe 18 octombrie, la mai puțin de două săptămâni după decesul lui Jobs, Tim Cook a început cu următoarele cuvinte: „Lumea a pierdut un vizionar, un geniu creativ și un om extraordinar. Steve a fost un excelent mentor și conducător, inspirându-i pe toți cei de la Apple în lucrurile fantastice pe care le-au realizat. Spiritul său va fi pentru totdeauna veritabila fundație a companiei, iar noi suntem hotărâți să continuăm activitatea deosebită pe care el a iubit-o atât de mult.“ Apoi le-a mulțumit tuturor celor care au oferit condoleanțe și a trecut la chestiunile concrete ale rezultatelor financiare înregistrate de Apple.

Răspunsul dat la cea mai prozaică dintre întrebări a fost cel care a sugerat simbolic ce fel de lider va fi el pentru compania pe care Steve a creat-o și ulterior a salvat-o. La fiecare întâlnire cu Apple din ultimii ani, investitorii au întrebat dacă firma ia în considerare posibilitatea de a returna o parte din lichidități acționarilor, potențial sub forma dividendelor. Era ca o glumă deja răsuflată: investitorii voiau dividende,

dar nu aveau cum să-și vândă acțiunile dacă nu le primeau. La această întâlnire, întrebarea a revenit, iar Cook a oferit un răspuns diferit: „Nu țin cu religiozitate să păstrez lichidități sau să nu le păstrez. Dar țin cu religiozitate la multe lucruri, dar nu și la acesta. De aceea vom continua mereu să ne întrebăm ce anume este cel mai bine pentru Apple și vom face întotdeauna ceea ce credem că este cel mai bine pentru ea." Despre chestinile la care ține cu religiozitate nu a mai dat amănunte. Dar Apple nu este o religie; este doar o companie de cel mai înalt nivel, cu rezultate extraordinare, cu un puternic set de valori și cu o cultură a excelenței.

Așa cum am precizat mai înainte în acest capitol, logica ne îndeamnă să credem că, pe termen lung, Apple nu va face față pierderii lui Steve Jobs. Într-adevăr. E foarte posibil ca Apple să înceteze la un moment dat să mai fie o companie „nebunesc de bună". Acest lucru se va întâmpla treptat, poate chiar imperceptibil. Un produs nu va mai fi la feld e încântător. Un membru al echipei manageriale de top va pleca, urmat de altul. Vor apărea nenumărate probleme, una dintre ele – și nu cea mai măruntă – fiind atenția continuă a lumii, care îi va urmări obsesiv eforturile de a păstra neîntrerupt șirul de succese. Apple a știut odată să distragă această atenție a publicului cu o publicitate captivantă și cu lansări de produs abil programate, în vreme ce în culise compania continua să-și țesă magia. Acum, cortina a fost trasă puțin într-o parte, iar noi îi putem vedea pe oamenii reali care muncesc furibund pentru a ține angrenajul în mișcare. Clienții anticipează cu atâta precizie noile oferte, încât în ciuda abilității companiei de a păstra secrete detaliile lansărilor, această anticipare știrbește oarecum nivelul vânzărilor.

Dar o încercare de a previziona prăbușirea Apple de la statutul ei superior ar fi fără sens. Compania a înregistrat multe rateuri în trecut, inclusiv în timpul celei de-a doua „domnii" a lui Steve Jobs. Dacă Apple TV a fost dosr un „hobby", așa cum l-a numit Jobs, de ce a mai lucrat la el o companie renumită pentru capacitatea sa de focalizare a energiilor corporatiste? Putem considera oare că MobileMe sau antena defectuoasă a iPhone 4 sugerează o companie în declin? Nu chiar. Faptul că Apple a pierdut oameni precum Tony Fadell, Avie Trevanian și Ron Johnson poate fi privit ca un eșec? Desigur, dar activitatea a continuat. La fel ca în cazul oamenilor, nici o companie nu este perfectă. ÎN ultimii pasiprezece ani ai vieții fondatorului ei, Apple a fost mult mai bună decât majoritatea celorlalte, dar nu a fost perfectă. Doar că Jobs a știut foarte bine să ne îndrepte atenția spre aspectele pozitive, ignorându-le pe cele negative.

O companie Apple despre care se poate spune doar că este „bună", nu „nebunesc de bună" va fi o dezamăgire – dar numai pentru loialiștii care tot timpul au avut pretenții mari de la ea. Noi, ceilalți, care am avut mereu așteptări mai mici, vom continua să cumpărăm mult timp de acum înainte produsele ei bune.

S-a spus că Apple este atât de deosebită în modul în care își desfășoară activitatea, încât seamănă cu un bondar: după toate legile fizicii, n-ar trebui să zboare, dar zboară. Iar Apple va continua să zboare. Numai că explicația aceste anomalii a început deja să devină mai puțin misterioasă.

Mulţumiri

Am privilegiul de a lucra pentru revista *Fortune*, alături de unii dintre cei mai buni, mai inteligenți, mai implicați și mai amabili jurnaliști din lume. Redactorul șef al Time Inc., John Huey, un admirator înfocat al produselor Apple și un ziarist căruia îi place să spună – și să asculte – o poveste bună, m-a încurajat să scriu această carte. Andy Serwer, redactorul *Fortune* (și deci șeful meu), mi-a solicitat să scriu articolul inițial din care a derivat volumul de față. Tot el mi-a acordat cu amabilitate concediul necesar pentru a scrie. Printre numeroasele calități ale lui se numără și faptul că este un lider înțelegător și vizionar. Sunt mândru să scriu pentru revizta pe care el o conduce. Stephanie Mehta mi-a revizuit articolul inițial cu un ochi critic și o mână atentă. La fel ca directorii Apple descriși în aceste pagini, Stephanie este o persoană imperturbabilă, iar eu îi sunt recunoscător pentru prietenia ei și pentru îndrumările pe care mi le-a oferit. Nu m-aș afla unde sunt astăzi în cariera jurnalistică, dacă nu m-aș fi bucurat de susținerea și ajutorul multor altor actuali și foști colegi de la *Fortune*, printre care Rik Kirkland, Rick Tetzeli, Eric Pooley, Hank Gilman, Jim Alley, Nick Varchaver, Brian O'Keefe, Daniel Roth, Jeffrey O'Brien, Miguel Helft, Jessi Hempel, Leigh Gallagher, Jennifer Reingold, Mia Diehl și Armin Harris, pentru a nu enumera decât câțiva.

Doris Burke este unul dintre cei mai pricepuți documentariști din lume. N-aș fi putut să scriu această carte – și de fapt nimic din ce am publicat în ultimii cinci ani – fără ajutorul ei meticulos și binevoitor. Richard Nieva s-a implicat în acest proiect într-un stadiu târziu, oferindu-mi cu promptitudine și entuziasm informații esențiale.

La Apple, Katie Cotton și Steve Dowling m-au tratat cu cordialitate, iar în cursul anului 2011 mi-au răspuns pe cât posibil la numeroasele mele întrebări. Le apreciez și le respect profesionalismul.

Câteva cărți mi-au fost de mare ajutor în încercarea mea de a înțelege istoricul Apple și modul în care funcționează sistemul său ierarhic și de conducere. Dintre acestea amintesc: *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails* de Michael Maccoby, *Return to the Little Kingdom: How Apple and Steve Jobs Changed the World* de Michael Moritz, *The Pixar Touch: The Making of a Company* de David Price și *The Second Coming of Steve Jobs* de Alan Deutschman.

Fiecare scriitor ar trebui să fiebinecuvântat cu un agent precum Esmond Harmsworth și un redactor ca John Brodie. Esmond m-a contactat după ce am publicat, în 2006, un articol despre Google, întrebându-mă dacă aș fi dispus să scriu o carte pe tema respectivă. Nu am reușit să fac acest lucru, dar entuziasmul lui molipsitor a fost o sursă de inspirație pentru mine, astfel că de multe ori mi-am spus că voi ajunge într-o zi să scriu cartea cu pricina, fie și numai pentru a-i face lui pe plac. Sfaturile pe care mi le-a oferit în legătură cu volumul de față s-au dovedit neprețuite. John Brodie mi-a fost coleg la *Fortune* prea puțin timp, din păcate. Are capacitatea de a crea în jurul lui un câmp de forță exuberant, cultivat și inteligent, astfel că munca alături de el devine o bucurie. John este întruchiparea redactorului ideal: împarte cu aceeași dărnicie critici și laude. Mi-a oferit sugestii, însă deciziile le-a lăsat în seama mea. M-a încurajat și m-a susținut continuu. Sunt perfect conștient de contribuțiile sale la această carte și îi sunt recunoscător, dar îmi asum deplina responsabilitate pentru fiecare cuvânt din volumul de față.

Rudele și prietenii unui scriitor nu știu niciodată ce anume este mai rău: lipsa de atenție din partea celui cufindat într-un proiect literar sau privirile încruntate cu care le sunt întâmpinate întrebările bine intenționate cu privire la stadiul cărții. Le mulțumesc tuturor prietenilor care m-au încurajat și mi-au ridicat moralul înainte de a începe lucrul la caeastă carte și în timpul scrierii ei; Chuck Coustan, Jamie Dubey, Michael Newman, David Richter, Dave Kansas, Daniel Gross, Scott Thurm, Bill Campbell, Quincy Smith, Jennifer Newton, John Needham, Drew și Stephanie Hess, Pam Baker și Doug Friedman, Oliver Fringer și Krista Donaldson sunt câțiva dintre ei.

Surorile mele, Paula și Amy Lashinsky, mi-au oferit doza echilibrată de curiozitate, mândrie pentru fratele lor mai mic și respect pentru timpul lui limitat. Tatăl meu, Bernard Lashinsky, mi-a fost întotdeauna cel mai avizat cititor și cel mai fierbinte susținător, fiindu-mi un model în viață. El m-a învățat încă din copilărie că nu poți face cuiva un compliment mai mare decât să– soui despre el că este un OM. Tată, tu ești un OM adevărat și te iubesc.

Dedic această carte celor trei generații de femei din viața mea. Mama, Marcia Morris Lashinsky, mi-a impregnat în spirit dragostea pentru cuvinte, venerația pentru cărți și iubirea necondiționată. Și-ar fi dorit mult un iPad, iar eu i-aș fi apreciat opiniile despre această carte. Acum, îi apreciez și îi cinstesc memoria. Soția mea, Ruth Kirschner, este partenera și jalonul meu în viață. Amândoi jonglăm cu două cariere profesionale – iar de aceea îi sunt chiar mai recunoscător pentru că m-a înțeles ori de câte ori am avut nevoie să mă izolez pentru a termina volumul de față – dar găsim timp suficient și pentru a ne distra împreună. În ultimul rând, fiindcă a sosit cel mai recent în familia noastră, o apreciez pe fiica mea de cinci ani, Leah Lashinsky, căreia i-a citit încă de când s-a născut. Ea îmi amintește în fiecare zi de ceea ce este cel mai important în viața mea.

Nota autorului

Fiindcă Apple operează în mod diferit de toate celelalte companii, descifrarea secretelor sale nu este foarte simplă. Secretomania este la ordinea zilei acolo. Apple a refuzat tuturor directorilor și celorllați angajați ai săi permisiunea de a da interviuri. Mulți dintre foștii angajați ai companiei, de la toate nivelurile de activitate, dar și diverși colaboratori ai ei au acceptat să discute cu mine în vederea acestei cărți. După știința mea însă, nici unul dintre ei nu a avut aprobarea companiei pentru a o face. Unii, numeroși la număr, mi-au vorbit în mod oficial, iar numele lor apar în text. Alții au fost de acord să mă ajute, dar au dorit să-și păstreze anonimatul. Foarte mulți dintre cei pe care i-am intervievat și-au exprimat afecțiunea pentru companie și dorința de a o vedea portretizată în termeni buni, știind însă foarte bine că Apple ar prefera să nu fie deloc portretizată. Într-un domeniu în care fiecare nutrește speranța că într-o zi va ajunge să lucreze cu sau pentru Apple, teama de represalii este justificată. În mod ciudat – cel puțin pentru cineva care nu este atât de „prins“ de Apple-manie, cum sunt eu – unii foști angajați, dar și actuali și foști parteneri, s-au arătat reticenți în a fi citați atât vorbind pozitiv, cât și negativ despre Apple.

Ori de câte ori mi-a fost posibil, am încercat să specific cui aparţin anumite cuvinte sau să descriu într-un fel sau altul caracteristicile ori buna credinţă a tuturor celor pe care i-am citat în carte. Atunci când am redat în mod direct spusele lui Steve Jobs şi Tim Cook, fără alte explicaţii, am avut cunoştinţă personal sau din sursă foarte sigură despre comentariile respective. Deşi am comunicat atât cu Steve Jobs, cât şi cu Tim Cook în cursul documentării pentru această carte, ni ci unul dintre ei nu mi-a acordat un interviu oficial, nici pentru carte, nici pentru articolul apărut în revista *Fortune*.

Indice

A&P, 161
achiziţii, 25–26, 194–95
liste de acţiune, 68
Adobe Flash, 147–48
publicitate, 127–29
„Get a Mac“, campania, 145–46, 198
rolul lui Jobs în, 66, 127–29, 203
vânzarea unui stil de viaţă, 119–20
„Think Different“, campania, 32, 119
See also mesaje
estetică. *Vezi* design
Albright, Lars, 25–26, 34–35, 126
All Things Digital, 133
Alta Mesa Memorial Park, 205
structura managerială alternativă la Apple, 69–74
Amazing Race, The (emisiune TV), 127
AMD, 109
Amelio, Gil, 14–15, 197
Anderson, Fred, 110, 181
sistemul de operare Android, 147, 171, 181
„Antennagate,“ 109
Apotheker, Leo, 37
Apple.com, 202, 205
Crezul Apple, 90–91
catalogul intern Apple, 42
Apple I, 11–12
Apple II, 12
Apple New Product Process (ANPP), 56–57
Apple Outsider, 37–38
magazine Apple, 149–53
primul,în 2001, 16
Genius Bar, 64, 149–50, 152
Johnson şi, 69–70, 181–82
mesaje în, 119, 127
proicesul de vânzare în, 63–64, 149–50
în centre comerciale, 9
Universitatea Apple, 157–65
dezvoltatori de aplicaţii, 126, 143–44
App Store, 144, 171